



PUEBLA
Gobierno del Estado
2 0 2 4 - 2 0 3 0

Finanzas
Secretaría de Planeación,
Finanzas y Administración

POR **AMOR** A
PUEBLA

Pensar
en **Grande**



Guía para la Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo para los Ayuntamientos del Estado de Puebla





DIRECTORIO

ALEJANDRO ARMENTA MIER

GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE PUEBLA

JOSEFINA MORALES GUERRERO

SECRETARIA DE PLANEACIÓN, FINANZAS Y ADMINISTRACION

COORDINADORES

RAMÓN MONTES BARRETO

SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN

JUAN CARLOS NIETO LÓPEZ

DIRECTOR DE EVALUACIÓN

COLABORADORES

JORDAN DE LA LUZ ROBLES

ANALISTA ESPECIALIZADO CONSULTIVO B

CLAUDIA TORRES DE LA LUZ

ANALISTA

CONSEJO TÉCNICO DE REVISIÓN

DR. VÍCTOR MANUEL FIGUERAS ZANABRIA

PROFESOR-INVESTIGADOR

INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO, BENEMÉRITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

DRA. MARTHA MIRANDA MUÑOZ

PROFESORA-INVESTIGADORA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO, BENEMÉRITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

ASISTENCIA DE INVESTIGACIÓN

MTRO. JOSÉ ÁNGEL CARRILLO TORRES

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO, BENEMÉRITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

LIC. YESSICA PATRICIA GARCÍA REYES

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO, BENEMÉRITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA



ÍNDICE

DIRECTORIO	1
ÍNDICE.....	2
PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO NORMATIVO.....	8
GLOSARIO.....	10
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	15
CONSIDERACIONES GENERALES.....	16
OBJETIVOS.....	17
APARTADO 1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
1. ¿Qué es la Evaluación de Desempeño?.....	18
2. El Sistema de Evaluación del Desempeño.....	19
3. Tipos de evaluación	22
3.1 Tipos de evaluación	23
APARTADO 2. PROCESO DE EVALUACIÓN AL PMD	25
Relevancia de la evaluación del PMD	25
Planificación del proceso de evaluación al PMD.....	26
Determinación de los Términos de Referencia (TdR).....	30
APARTADO 3. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN AL PMD.....	46
Procedimiento de evaluación interna.....	47
Procedimiento de evaluación externa.....	48



Seguimiento a los resultados	50
CONCLUSIONES.....	53
ANEXO 1. MÉTODOS Y ENFOQUES COMPLEMENTARIAS DE EVALUACIÓN.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
OTRAS FUENTES DE CONSULTA.....	65
DATOS DE CONTACTO.....	67



PRESENTACIÓN

El Plan Municipal de Desarrollo (PMD), es el documento rector que define la visión de desarrollo local y guía las acciones gubernamentales municipales hacia la consecución de objetivos estratégicos. Asimismo, integra esfuerzos de diferentes actores gubernamentales, orientando a responder eficazmente a las prioridades públicas y sociales mediante un enfoque integral y transversal. En este sentido, el PMD de cada Municipio incorpora ejes rectores, aborda distintas temáticas, objetivos y estrategias para atender las problemáticas, demandas y necesidades de la población.

La evaluación es uno de los procesos fundamentales para la toma de decisiones con base en información y evidencia, que orienten el manejo y uso racional del gasto público, por lo que es importante llevar a cabo evaluaciones que permitan conocer los avances y cumplimiento de los objetivos del PMD. En este sentido, la Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla (SPFA) ha elaborado la presente Guía de Evaluación del PMD para los Municipios del estado.

Esta iniciativa fomenta la valoración de los planes respecto al cumplimiento y atención a la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, la pertinencia de su alineación con otros documentos rectores de planeación, así como la implementación de manera coherente y efectiva de estrategias, programas y acciones a nivel local.

Es importante destacar que la evaluación al PMD se establece como obligatoria de conformidad con el artículo 9 fracciones I y VII, 10 fracciones I y III, 12 fracción IV de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; 78 fracción VII, 102 fracciones I, II, III y VI, 105 fracciones VI y VII, 107 fracción VI y 108 fracción IX de la Ley Orgánica Municipal; por lo cual, los Municipios del estado de Puebla deberán de llevar a cabo la determinación de los responsables de la instrumentación, control, seguimiento y evaluación.

Por ello, esta Guía se encuentra dirigida a aquellos actores involucrados en la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del PMD, así como las personas servidoras públicas municipales responsables de la toma de decisiones; con ello se busca



fortalecer sus capacidades y conocimientos para llevar a cabo una evaluación exhaustiva y basada en evidencia, que contribuya al desarrollo local y al bienestar de su población. Lo anterior, debido a que la evaluación al PMD no solo garantiza la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también fomenta una cultura de mejora continua.



INTRODUCCIÓN

La presente Guía, está estructurada de manera que las personas servidoras públicas de los Municipios puedan realizar un proceso lógico, sistematizado y ordenado para la determinación de la tipología de evaluación al PMD que se realizará de acuerdo a sus necesidades o determinación de objetivos sobre la evaluación. Además, se presentan los conceptos básicos, el marco normativo, las tipologías y métodos prácticos para el proceso de evaluación al PMD.

La presente Guía, inicia con el marco normativo en el que se describen las bases legales que sustentan la obligatoriedad de la evaluación del desempeño del PMD en el ámbito municipal. Posteriormente, se presentan las consideraciones generales y los objetivos, en el que se contextualizan los criterios en la aplicabilidad de este documento y los objetivos que se pretenden lograr.

La parte sustantiva de la Guía se compone de dos apartados principales, de los cuales, el primero define al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), sus componentes principales y las diferentes tipologías de evaluación definidas por la normativa federal y estatal. A través de estos temas, se pretende dar claridad al Municipio respecto al origen de la evaluación del PMD y la importancia de realizarla.

El segundo apartado aborda de manera detallada el proceso de evaluación al PMD, proporcionando una metodología clara que incluye la planificación, selección del tipo de evaluación y los aspectos metodológicos a considerar, con lo que se busca orientar al Municipio a identificar el tipo de evaluación más adecuada a sus necesidades y capacidades. Aunado a esto, se describe la estructura que se sugiere deben tener los Términos de Referencia (TdR), ejemplos elaborados por Instancias de orden federal como estatal, destacando los métodos y técnicas clave que deben ser consideradas, facilitando que el proceso de evaluación al PMD que realice el Municipio sea adecuado y pertinente. Además, se subraya la importancia de implementar los resultados de la evaluación, es decir, los hallazgos y recomendaciones derivados de la misma, que se traducen en Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).



La Subsecretaría de Planeación busca que esta Guía sirva como un recurso valioso para los Municipios, ayudándoles a optimizar sus procesos de evaluación y a maximizar el impacto positivo de sus iniciativas de desarrollo en sus comunidades.





MARCO NORMATIVO

La evaluación del PMD desempeña un papel crucial en la gestión pública local al analizar la transparencia, legalidad y eficiencia en el ejercicio de los recursos públicos. Por ello, es fundamental que los Municipios de la entidad den cumplimiento a las obligaciones legales establecidas en el marco normativo en materia de evaluación a nivel federal, estatal y municipal.

El siguiente marco normativo describe las leyes y regulaciones que establecen las responsabilidades de los Municipios en cuanto a la implantación del SED, así como lo relacionado al proceso de evaluación:

Marco federal

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
Artículo 134
- **Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**
Artículos 110 y 111
- **Ley General de Contabilidad Gubernamental**
Artículos 4 fracción XII, 61 fracción II y 79
- **Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2025**
Artículos 1 párrafo primero y 27 fracción VIII
- **Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública**
Artículo 6

Marco estatal

- **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla**
Artículo 108
- **Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla**
Artículos 9 fracciones VI y VII, 10 fracciones IV, V y VI, 12 fracción IV, 65, 66, 68, 69, 70, 71 y 72
- **Ley de Presupuesto y Gasto Público Responsable del Estado de Puebla**
Artículos 1, 2 y 136
- **Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla**
Artículos 3 fracción V y 54 fracción XXXVIII



- **Ley de Egresos del Estado de Puebla, para el Ejercicio Fiscal 2025**
Artículos 1, párrafo primero, 21 y 100

Marco municipal

- **Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla**
Artículos 78 fracción VII, 102 fracción IV, 105 fracciones VI y VII, 107 fracciones IV, V y VI, 108 fracción IX, 110, 169 fracción I y 195 fracción I

El marco normativo anteriormente descrito, establece que los Municipios del estado de Puebla deberán de llevar a cabo la evaluación de su PMD de manera anual, así como incluir mecanismos que permitan realizar los procesos de control y seguimiento, además de especificar a los responsables de su realización.



GLOSARIO

Aspectos Susceptibles de Mejora: Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por la Instancia Evaluadora.

Dependencias: A las dependencias que forman parte del Municipio, así como los órganos desconcentrados vinculados jerárquicamente, con las facultades y obligaciones específicas que fije el Acuerdo de su creación.

Documento Normativo o Institucional: Cualquier instrumento o documento que independientemente de su denominación, genera obligaciones o acciones para las personas servidoras públicas, las unidades administrativas o las instituciones.

Eje: Prioridades rectoras de la planeación del desarrollo del Municipio que incluyen objetivos, metas, estrategias, temáticas, indicadores, líneas de acción y los responsables de su ejecución.

Estrategia: Procedimientos que permiten señalar cómo se alcanzan los objetivos y cumplen las metas que se determinen.

Entidades: A las entidades paramunicipales, que son las empresas con participación municipal mayoritaria, los organismos públicos municipales descentralizados y los fideicomisos, donde el fideicomitente sea el Municipio.

Evaluación: Análisis sistemáticos y objetivos de las políticas públicas, los Programas presupuestarios (Pp) y el desempeño de las instituciones, a fin de determinar la pertinencia, valorar sus objetivos y metas, así como conocer su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

Evaluación Externa: Evaluación que se realiza a través de personas físicas y/o morales especializadas y con experiencia probada; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.



Indicadores de Desempeño: Expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Indicador de gestión: Expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Específicamente se refiere a los indicadores de actividades y componentes de los Pp que entregan bienes y/o servicios.

Indicador estratégico: Expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp; se refiere a los indicadores de fin, propósito y aquellos componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

Metas: Nivel cuantificable del resultado que se pretende lograr, cuyo cumplimiento contribuye a alcanzar los objetivos fijados

Matriz de Indicadores para Resultados: Herramienta de planeación estratégica que expresa en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los Pp, a la vez que alinea su contribución a los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo (PMD), a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y a sus programas derivados.

Monitoreo: Proceso a través del cual se recolecta, procesa y analiza la información que fundamente la expresión del alcance de las metas y resultados previstos respecto a los recursos financieros utilizados en un periodo específico, con el fin de detectar a tiempo eventuales diferencias, obstáculos o necesidades de ajuste en la programación y ejecución del gasto.

Metodología de Marco Lógico: Herramienta de planeación y programación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus



relaciones de causalidad; así como identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivo: Propósito que se pretenden alcanzar en un plazo determinado y que expresan las aspiraciones y necesidades de la población, como condicionantes básicas que deben ser viables en su realización y su definición, ser consistentes y operativos, adecuados al aparato institucional, a las características socioeconómicas y a la continuidad en el tiempo.

Plan Estatal de Desarrollo: Documento que establece los principios básicos sobre los cuales se llevará a cabo la Planeación del Desarrollo en el Estado y que servirá para orientar el funcionamiento de la Administración Pública Estatal.

Plan Municipal de Desarrollo: Documento que establece los principios básicos sobre los cuales se llevará a cabo la Planeación del Desarrollo Municipal, que servirá para orientar el funcionamiento de la Administración Pública Municipal.

Plan Nacional de Desarrollo: Documento rector que establece los objetivos nacionales, las estrategias, líneas de acción y las prioridades que deberán regir las acciones del gobierno.

Programa Anual de Evaluación: Calendario de ejecución de las acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas y programas públicos; así como el tipo de evaluación que se aplicará.

Programa de Trabajo: Documento de trabajo que formaliza los compromisos asumidos para el adecuado seguimiento e implementación de las recomendaciones derivadas de la evaluación, las principales actividades a desarrollar, las áreas responsables de su implementación y los plazos de ejecución.

Población Atendida: Población o área de enfoque que ya fue atendida o beneficiada por algún programa o política pública.



Población Objetivo: Población o área que el programa o política pública pretende atender en un periodo de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.

Programas Derivados: Aquellos documentos que considera la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla en su artículo 32, es decir los Programas Sectoriales, Institucionales, Regionales y Especiales.

Programas Presupuestarios: Categoría programática-presupuestal que permite organizar, en forma representativa y homogénea las actividades integradas y articuladas que proveen productos (bienes y servicios), tendientes a lograr un resultado y beneficio en una población objetivo.

Sistema de Evaluación del Desempeño: Al conjunto de elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer su impacto social.

Seguimiento: Acciones destinadas a generar la información necesaria para conocer el avance de los objetivos, metas, estrategias, temáticas, indicadores y líneas de acción de los documentos rectores, también se entiende como la etapa del ciclo presupuestario que incorpora información, obtenida del monitoreo en una serie de tiempo establecido, para analizar y comparar los efectos inmediatos de las medidas adoptadas y proponiendo ajustes o modificaciones durante el Ejercicio Fiscal.

Términos de Referencia: Documento que sirve de guía al evaluador en el que se plantean los elementos mínimos y específicos, de acuerdo con el tipo de evaluación y del programa a evaluar, con base en especificaciones técnicas, objetivos de la evaluación, así como la normatividad aplicable.

Unidad Administrativa de Evaluación: Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa que cuente con las facultades para implementar u operar el Sistema de Evaluación del



Desempeño en el Municipio, así como evaluar el PMD y/o coordinar los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y políticas públicas municipales.



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora

CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable.

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

ED: Evaluación del Desempeño

FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

IEE: Instancia de Evaluación Externa

PED: Plan Estatal de Desarrollo

PMD: Plan Municipal de Desarrollo

PAE: Programa Anual de Evaluación

Pp: Programas Presupuestarios

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño Estatal

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SPFA: Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración

TdR: Términos de Referencia



CONSIDERACIONES GENERALES

Para comprender mejor la presente Guía, a continuación, se detallan algunas consideraciones generales que el Municipio debe tomar en cuenta en su aplicación.

- Fue elaborada para orientar al cumplimiento del marco normativo vigente a nivel federal, estatal y municipal en materia de evaluación.
- Se incluyen sugerencias de herramientas y metodologías elaboradas por Instituciones de la Administración Pública Federal y Estatal, de manera que estas sirvan como recursos de referencia y consulta, además de que pueden ser adaptadas de acuerdo a las necesidades y contextos.
- La Subsecretaría de Planeación de la SPFA ofrece asesoría técnica a los Municipios respecto a la presente Guía, así como en las distintas etapas del proceso de evaluación al PMD.



OBJETIVOS

Objetivo General

Constituir una Guía para facilitar métodos, técnicas y herramientas que permitan a los Municipios realizar la evaluación al PMD, fomentando un análisis riguroso de los resultados alcanzados, la identificación de áreas de oportunidad y recomendaciones a implementar.

Objetivos Específicos

- Desarrollar los pasos, criterios y métodos para la evaluación de los PMD.
- Proporcionar un instrumento que permita planificar y realizar evaluaciones periódicas, y con ello retroalimentar de manera continua el proceso de planeación local.
- Proponer las técnicas para el análisis del diseño, el proceso de implementación de las acciones y la valoración de los resultados obtenidos por los PMD.
- Promover la aplicación de métodos, que permitan generar hallazgos y recomendaciones para su seguimiento y monitoreo.



APARTADO 1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Durante el último siglo, los especialistas en administración han señalado que la clave de la mejora es la generación de conocimiento sistemático sobre lo que se hace, cómo se hace y con qué se hace, es decir la evaluación. La cual, cuando se realiza de forma rigurosa y ordenada, permite conocer lo que se hizo bien y lo que presenta áreas de oportunidad; es decir que genera aprendizaje y, más importante, establece mejorar casi cualquier programa, proyecto, política o proceso.

Este apartado está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se explica brevemente qué es la Evaluación del Desempeño (ED); a continuación, se presentan el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y sus elementos; por último, se describen los tipos de evaluación con un énfasis particular en las tipologías establecidas por el CONEVAL y la SHCP.

1. ¿Qué es la Evaluación de Desempeño?¹

Consiste en análisis sistemático y objetivo que buscan medir y analizar el cumplimiento de las metas y objetivos de una política o programa público, así como su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. La ED ofrece información confiable sobre los resultados de las intervenciones públicas, por lo que es muy útil para la toma de decisiones informadas, y además promueve la transparencia y la rendición de cuentas.

Por su parte, la SHCP define la evaluación como *“la valoración del diseño, operación, efecto o impacto de los Programas y Políticas Públicas. Permite obtener información acerca de las acciones del gobierno sobre una población o área específica e identificar aspectos por mejorar. Para determinar qué Programas y Políticas serán evaluados en un*

¹Vínculo de consulta CONEVAL:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_cuarta_edicion.pdf

Vínculo de consulta SHCP: <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-130241#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20externa%20es%20realizada,y%20en%20el%20Sistema%20de>

Vínculo de consulta SHCP: <https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/directricessed.pdf>



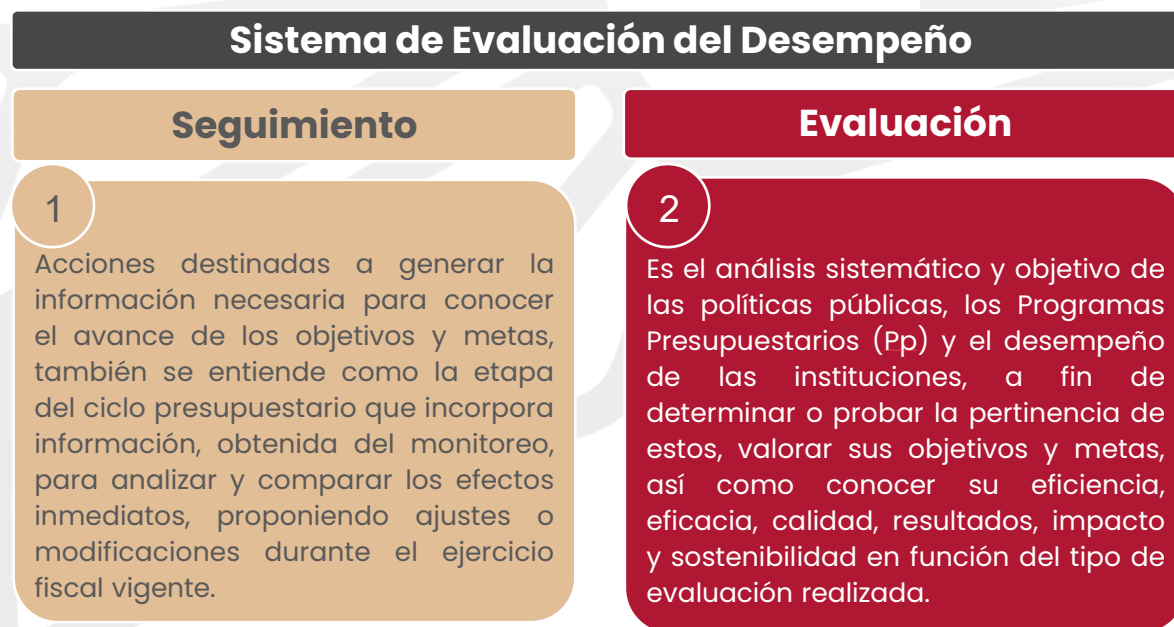
año en específico y el tipo de evaluaciones que se les aplicará, la SHCP y el CONEVAL emiten el Programa Anual de Evaluación” (SHCP).

En este sentido, los Gobiernos en México en busca de mejora constante, realizan evaluaciones de desempeño dentro de un marco institucional denominado SED, que se describe a continuación.

2. El Sistema de Evaluación del Desempeño

El SED, es el conjunto de elementos metodológicos que se centra en realizar los procesos de seguimiento y evaluación sistemática bajo el enfoque hacia resultados, para producir información sobre el cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión de los programas y políticas públicas; y con ello valorar sus resultados. El SED cuenta con dos fases, que se muestran en el siguiente esquema:

Esquema 1. Fases del SED



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con información del Portal de Transparencia Presupuestaria, disponible en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>.

Las fases de seguimiento y evaluación intervienen en momentos distintos:

1. El seguimiento se realiza en el corto plazo, durante la ejecución de las políticas y programas públicos. Se analiza cómo se están llevando a cabo las acciones, y si se están cumpliendo con las metas programadas.
2. La evaluación se enfoca en analizar el cumplimiento de metas cuando han concluido las operaciones de las políticas y programas públicos en un periodo de tiempo. Aquí se analizan los resultados incluyendo los procesos que involucraron.

De ambas fases se obtienen conclusiones, hallazgos y recomendaciones, que permiten mejorar y reorientar las intervenciones políticas y programas públicos.

Para su funcionamiento, el SED se compone de varios elementos (SPF, 2020) que se presentan en el siguiente esquema:

Esquema 2. Integración conceptual del SED



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con base en información de los Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla, 2020.

Para su implementación se requiere de instrumentos, herramientas y sistemas informáticos que permitan establecer tiempos, procesos y acuerdos tanto para las instancias ejecutoras o responsables del programa o política, como para la instancia evaluada.

A continuación, se describe cada uno de estos elementos:

Esquema 3. Descripción de los elementos del SED

	Programa Anual de Evaluación (PAE)	Este documento define las actividades en materia de monitoreo, seguimiento y evaluación que se realizarán a las políticas y programas públicos durante un ejercicio fiscal en el marco del SED..
	Metodologías	Instrumentos metodológicos para la evaluación de políticas y programas públicos, mismas que incluyen enfoques, técnicas y métodos que permitan una evaluación objetiva que consideren tanto los resultados como los procesos.
	Informes de Seguimiento y Evaluación	Los informes generados a partir de los procesos de seguimiento y evaluación son esenciales para documentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, al mismo tiempo son utilizados para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.
	Documento Institucional de Trabajo (DIT)	Documento oficial que define la posición o postura de una institución, con la aceptación o no de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de los resultados de cada evaluación. Asimismo, incluye los compromisos y acciones necesarios para implementar los ASM.
	Sistemas Informáticos	Contar con un conjunto de información, así como las herramientas informáticas que facilitan la recopilación, almacenamiento y análisis de datos sobre el desempeño de las políticas y programas públicos, asegurando la disponibilidad de la información para la evaluación y para la toma de decisiones informada. A nivel estatal se cuenta con: • Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF) • Sistema Estatal de Evaluación (SEE) • Sistema de Monitoreo de Indicadores de Desempeño (SiMIDE) • Sistema de Información para el Seguimiento a la Planeación y Evaluación del Desarrollo del Estado de Puebla (SPED) • Sistema ASPEC

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con base en información de los Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla, 2020.

Como se vio en las fases del SED, la fase de evaluación requiere de la realización de procesos evaluativos, con diferentes enfoques y propósitos. El apartado siguiente aborda estos temas.

3. Tipos de evaluación

Las evaluaciones pueden ser de diversos tipos dependiendo del criterio para clasificarlas; por su enfoque puede ser de diseño, procesos, resultados, entre otros; por el momento en que se realiza, puede ser ex ante, concomitante o ex post.

Por el criterio de origen del ente evaluador, la evaluación de una política o programa público es de dos tipos: interna o externa. El Esquema 4 presenta sus características, y el Cuadro 1, sus ventajas y desventajas, ya que el primer criterio a determinar al momento de evaluar es el origen del ente evaluador:

Esquema 4. Tipos de evaluación según el ente evaluador



Evaluación Interna

1. Es realizada por actores de la misma institución que opera el programa.
2. Es útil para el monitoreo continuo y realizar ajustes operativos de manera oportuna.
3. Su principal ventaja es que su costo es menor.
4. Se genera una curva de aprendizaje sobre la política o programa público y su contexto al realizar la evaluación.
5. Está limitada por la posible falta de objetividad o imparcialidad, dado que los evaluadores forman parte de la misma Institución que ejecuta el programa.



Evaluación Externa

1. Es realizada esencialmente por expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados independientes a la institución responsable del programa público.
2. Son contratados de conformidad con la normatividad en materia de adquisiciones, así como de cualquier otro instrumento normativo del cual dependan.
3. Tanto el CONEVAL como la SHCP resaltan que este tipo de evaluación aporta una visión imparcial y objetiva sobre el desempeño del programa público, lo que contribuye a fortalecer la credibilidad de los resultados y recomendaciones.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con base en información del Módulo 4. Sistema de Evaluación del Desempeño del Diplomado de Presupuesto basado en Resultados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2017.

Cuadro 1. Ventajas y desventajas de la evaluación interna y externa

Tipo de evaluación	Ventajas	Desventajas
Interna	• Es menos costosa ya que únicamente implica gastos operativos. • La instancia evaluadora interna responde de manera más ágil a las necesidades de la evaluación. • Los evaluadores internos conocen detalladamente la política o programa.	• Los evaluadores pertenecen a la Institución que ejecuta la política o el programa. • Falta de experiencia por parte del equipo evaluador. • Realizar recomendaciones sencillas y superficiales. Evitando realizar sugerencias estructurales necesarias.
Externa	• La evaluación es más objetiva. • El evaluador externo mantiene una mayor credibilidad ante la ciudadanía. • Mayor experiencia y conocimientos especializados en evaluación. • Suficientes referencias y experiencias en otras entidades e instituciones. • Existe un vínculo laboral con la Institución.	• Un evaluador externo se enfoca únicamente en analizar la evidencia e información disponible. • Requiere la asignación de presupuesto, mismo que varía en función de la metodología a aplicar. • Los plazos cambian de acuerdo a la capacidad de la instancia evaluadora y enfoque de evaluación.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con base en información del Módulo 4. Sistema de Evaluación del Desempeño del Diplomado de Presupuesto basado en Resultados por la SHCP, 2017.

Para propósitos de la presente Guía, a continuación, se presentan los tipos de evaluación más usados basados en su enfoque.

3.1 Tipos de evaluación

El CONEVAL y la SHCP, establecen diferentes tipos de evaluación aplicables a las políticas y programas públicos, cada una con metodologías específicas. Una metodología de evaluación es el conjunto de técnicas y pasos utilizados para analizar y medir el impacto o los resultados de un programa, política o proyecto.

A continuación, se describen los objetivos de las tipologías, desarrolladas por las instituciones mencionadas:



Cuadro 2. Objetivos de las tipologías de evaluación^(a)

Tipo de evaluación	Objetivo	Plazo de realización
Diseño	Busca identificar hallazgos y recomendaciones a partir del análisis de la congruencia del diseño del programa, mediante un análisis de gabinete.	3 meses
Procesos	Brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa, permitiendo el fortalecimiento y mejora en la implementación de las políticas y programas.	4 a 6 meses
Resultados	Determina en qué medida se han alcanzado los objetivos y metas propuestos de una política o programa, así como valorar los resultados de las intervenciones implementadas.	4 a 6 meses
Desempeño	Muestra el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas mediante el análisis de los indicadores de resultados, así como de los servicios o productos proporcionados.	4 a 6 meses
Consistencia y Resultados	Analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados.	4 a 6 meses
Impacto	Mide mediante el uso de metodologías rigurosas, los efectos que un programa puede tener sobre su población beneficiaria y conocer si dichos efectos son en realidad atribuibles a su intervención.	6 meses o más
Específica	Aquellas evaluaciones no comprendidas en ninguna tipología mencionada anteriormente y que se realizarán mediante trabajo de gabinete o de campo.	3 meses o más dependiendo de la metodología

(a) En el apartado "Ejemplos de modelos de Términos de Referencia Federales y Estatales" se citan los enlaces de consulta a los TdR correspondientes a cada evaluación, los cuales permitirán una mejor comprensión de las tipologías

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 2022 y en los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, 2020.

Para mayor información sobre estas evaluaciones se recomienda consultar los "*Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Estatal*²" y el documento "*Calidad de las Evaluaciones*³" elaborados por el CONEVAL.

En este primer apartado se presentó el SED y los elementos que lo integran, los cuales permiten evaluar de manera objetiva y sistemática el desempeño de las políticas públicas, programas e instituciones de gobierno. En el apartado siguiente se presenta el proceso de evaluación al PMD.

² Vínculo de consulta: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Normatividad/Documents/Lineamientos_Evaluacion_APF.pdf

³ Vínculo de consulta: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_cuarta_edicion.pdf

APARTADO 2. PROCESO DE EVALUACIÓN AL PMD

En este apartado se aborda el tema de la evaluación al PMD. Para ello, este apartado se estructura de la siguiente forma:

- Relevancia de la evaluación del PMD
- Planificación del proceso de evaluación al PMD
- Selección del tipo de evaluación
- Determinación de los Términos de Referencia (TdR).

Relevancia de la evaluación del PMD

La evaluación al PMD permite a los Municipios obtener información sobre el progreso de sus iniciativas; además, esta información puede fomentar la eficacia en la utilización de los recursos públicos pues mostraría que su ejecución ha dado resultados y cuáles no. Además, la evaluación ofrece información clara y accesible sobre las acciones del gobierno, genera confianza entre la ciudadanía y sirve a las autoridades para rendir cuentas de manera efectiva, pues a través de este ejercicio se demuestra el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para organizar un proceso de evaluación adecuado, se sugiere seguir las siguientes etapas:

Esquema 5. Etapas para la evaluación al PMD



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia.

Planificación del proceso de evaluación al PMD

En la etapa de planificación, es esencial determinar el tipo de evaluación y metodología a utilizar. Antes de iniciar con la descripción de los pasos, es preciso mencionar que al decidir el método de evaluación es importante identificar el *momento de la evaluación*, ya que puede desarrollarse al inicio del PMD, durante el desarrollo de éste, o cuando ya haya finalizado. Como se mencionó en el primer apartado, las evaluaciones que se realizan al inicio se les denomina ex ante; las que se hacen durante la ejecución se llaman evaluaciones concomitantes; y las hechas al final se les conoce como evaluaciones ex post. Para propósitos de la presente Guía aplicarán la evaluación concomitante y la ex post.

Para ello es recomendable desarrollar los siguientes pasos:

Paso 1. Identificar el periodo o temporalidad de operación del PMD

Se trata de establecer una línea de tiempo donde se ubicarán las diferentes actividades de evaluación que habrán de realizarse durante el período de duración del PMD. A continuación, se presenta la propuesta elaborada basada con la publicada por CONEVAL (véase el Esquema 6).

Esquema 6. Horizonte de evaluación⁴



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en el documento Calidad de las evaluaciones del CONEVAL: elementos institucionales y metodológicos. CONEVAL 2022. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_cuarta_edicion.pdf

^{a)} Durante el desarrollo de la presente Guía, no se describió en que consiste la evaluación diagnóstica debido a que la misma se realiza durante la elaboración del PMD.

Además de esta ruta diseñada por el CONEVAL, la Subsecretaría de Planeación propone la siguiente forma de visualizar qué tipos de evaluación se recomiendan, dependiendo del momento (año) en que se encuentra el PMD, ya que, cada una cuenta con metodologías, características y objetivos diferentes (véase el Esquema 7).

Esquema 7. Horizonte de evaluación al PMD



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en el documento Calidad de las evaluaciones del CONEVAL: elementos institucionales y metodológicos. Cuarta edición. Ciudad de México, CONEVAL 2022. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_cuarta_edicion.pdf

Paso 2. Definir objetivo

Es fundamental decidir el (o los) objetivo(s) con base en el tipo de información que se requiere obtener de la evaluación. Esto ayudará a enfocarla en aspectos específicos del PMD, para ello se puede consultar el ejemplo especificado en el esquema 8. Entre los principales señalados por los especialistas se encuentran:

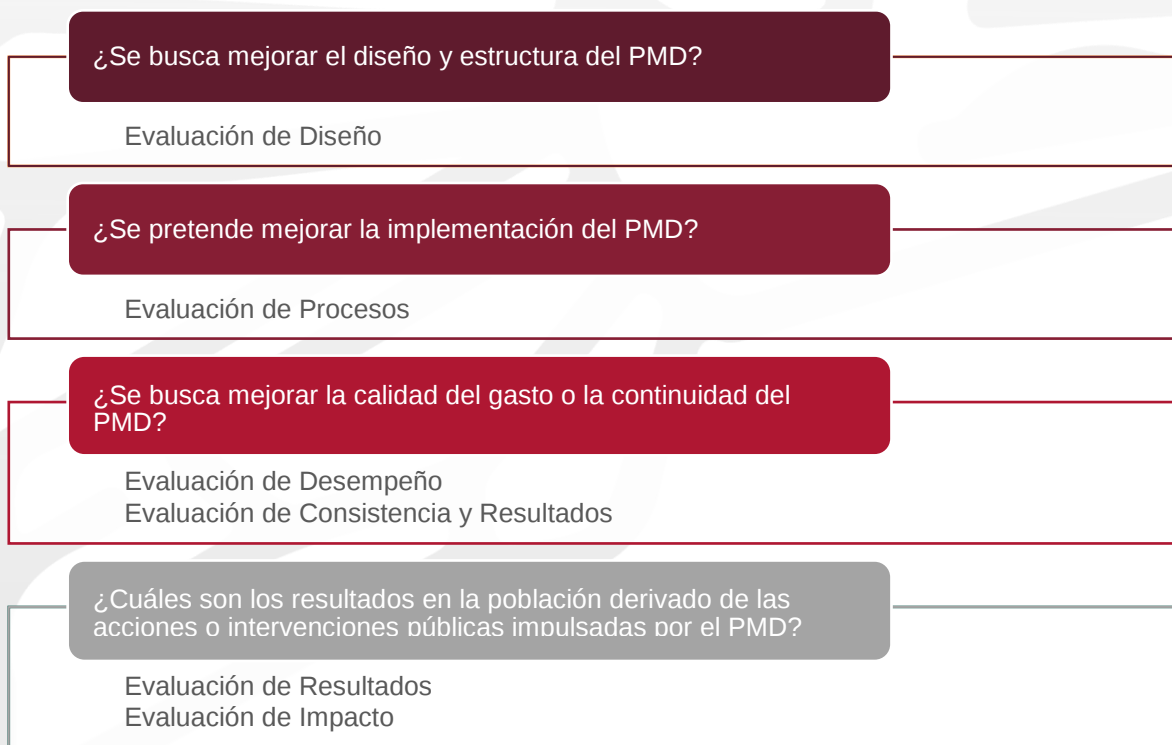
- Determinar si el diseño del PMD es adecuado a los objetivos establecidos

⁴ El "Horizonte de Monitoreo y Evaluación" emitido por el CONEVAL, es una representación analítica ideal del ciclo de acciones de monitoreo y evaluación a las que debería estar sujeta una política o programa público, en función de los años de operación desde la perspectiva de la Administración Pública Federal consultarse Calidad de las evaluaciones del CONEVAL: elementos institucionales y metodológicos. Cuarta edición. Ciudad de México, CONEVAL 2022. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_cuarta_edicion.pdf

- Identificar problemas del proceso de ejecución para tratar de corregirlos; observar el cumplimiento de los objetivos establecidos
- Verificar si los beneficiarios previstos recibieron los productos de los programas y proyectos
- Valorar la calidad de los bienes, servicios o proyectos del PMD
- Obtener información que ayude a decidir sobre el seguimiento o finalización de una política o programa.

En este sentido, las preguntas presentadas en el siguiente esquema, permiten identificar el objetivo, utilidad y propósito:

Esquema 8. Preguntas clave para identificar las necesidades de información



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

Una vez que se haya determinado lo que se espera obtener de la evaluación, es necesario definir el objetivo, es decir ponerlo en palabras con una sintaxis lo más clara, concisa y

precisa posible. En el Esquema 9 se presentan los elementos clave y la estructura para la redacción del objetivo.

Esquema 9. Elementos clave para elaborar el objetivo de evaluación



Ejemplo

“Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas del Plan Municipal de Desarrollo para identificar áreas de mejora y fortalecer el cumplimiento de los objetivos establecidos.”

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

Paso 3. Analizar las capacidades institucionales

El Municipio debe considerar los recursos financieros y las capacidades institucionales con las que dispone para llevar a cabo la evaluación a su PMD, considerando la tipología y objetivo establecidos. Tome en cuenta que el tiempo para realizar la evaluación es fundamental, ya que cada tipo tendrá distinto periodo de tiempo, dependiendo de su grado de complejidad. Para facilitar este análisis se proponen las preguntas (véase Esquema 10)

Esquema 10. Preguntas clave para el análisis de las capacidades institucionales y recursos financieros

1

¿Se dispone de los recursos económicos para la evaluación?

Sí = Evaluación externa

No = Evaluación interna

Verificar que se cuente con el presupuesto suficiente para cubrir la realización de la evaluación ya sea interna o externa. Por ello, es crucial que el Municipio realice la planificación de la evaluación durante el proceso de programación y presupuestación anual, o en su caso realizar las gestiones necesarias para ello.

Cuando el presupuesto es limitado, se puede optar por una evaluación interna, que es menos costosa y permite aprovechar los recursos humanos y materiales del Municipio.

Por otro lado, si el presupuesto es suficiente, se puede considerar realizar una evaluación externa, que ofrece una perspectiva objetiva y especializada.

2

¿El Municipio cuenta con personal capacitado para realizar la evaluación?

Sí = Evaluación interna

No = Evaluación externa

Evaluación interna: El equipo de evaluación del Municipio, requiere tener capacidades y conocimientos suficientes para desarrollar el tipo de evaluación determinado.

Evaluación externa: Es necesario presupuestar los recursos que se ejercerán para la contratación del servicio de evaluación por parte de una Instancia Evaluadora Externa, con experiencia y conocimientos suficientes y verificables que deberá cumplir el equipo evaluador.

3

¿Cuánto tiempo se tiene para completar la evaluación?

Es importante determinar el periodo para cumplir con la evaluación, por lo que es necesario la elaboración de un cronograma de trabajo

Con base en la experiencia de la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración, se sugieren los siguientes periodos de tiempo para la realización de la evaluación al PMD, ya sea externa o interna:

Evaluación de Diseño – 3 meses

Evaluación de Procesos – 4 a 6 meses

Evaluación de Resultados – 3 a 4 meses

Evaluación de Desempeño – 3 a 4 meses

Evaluación de Consistencia y Resultados – 4 a 6 meses

Evaluación de Impacto – 6 meses o más, dependiendo de la complejidad de la metodología y proceso de levantamiento de información.

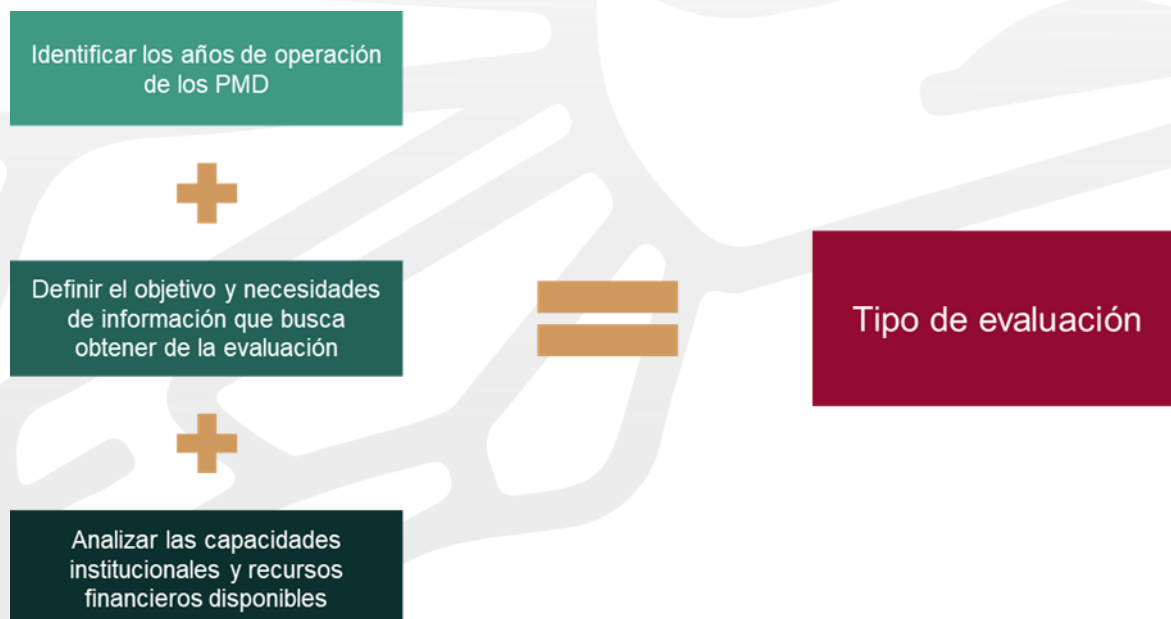
Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

Como puede visualizarse, el análisis de las capacidades institucionales consiste en obtener información sobre qué tipo de evaluación puede financiar el Municipio, si cuenta con personal capaz de realizar una evaluación interna y determinar el tiempo con el que contaría para la evaluación. Por lo que es primordial que, al determinar el tipo y metodología de evaluación, es necesario se contemplen estos aspectos fundamentales.

Selección del tipo de evaluación

Con la información anterior, y en cumplimiento al artículo 110 de la LFPRH, las autoridades municipales podrán seleccionar el tipo y metodología de evaluación que le conviene emprender, dadas sus condiciones particulares. El esquema siguiente recupera lo visto en las secciones anteriores y su aporte para determinar el tipo de evaluación a realizar.

Esquema 11. Aspectos clave para la selección del tipo de evaluación



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

Una vez seleccionado el tipo de evaluación del PMD, se debe establecer en el PAE la acción a realizar, el tipo de evaluación, así como la(s) unidad (es) responsable(es) de la evaluación, la fecha límite para su terminación y los productos (entregables o evidencias) que se



obtendrán. Para ello se sugiere consultar la Guía para la elaboración del Programa Anual de Evaluación⁵.

Con lo anterior, se da cumplimiento al Artículo 79 de la LGCG, en el que se establece que el PAE se deberá emitir y publicar, a más tardar el último día hábil de abril del ejercicio fiscal en curso. Tomando en cuenta este plazo, es de importancia planificar la evaluación al PMD incorporándose en el proceso de programación y presupuestación que realiza el Municipio. Asimismo, es fundamental designar claramente a la Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa del Municipio que será responsable de realizar la evaluación. Esto permitirá que la evaluación se integre formalmente en un documento normativo y oficial, garantizando su realización.

Determinación de los Términos de Referencia (TdR)

En el contexto de la evaluación, se conoce por TdR al documento que establece los criterios mínimos para realizar evaluaciones de políticas y programas; esto incluye la selección de métodos de recolección de datos, procesamiento de la información, las técnicas de análisis y la formulación de preguntas. En este sentido, los TdR proporcionan un marco claro para que el equipo evaluador comprendan sus responsabilidades y los criterios con los cuales se analizarán los resultados del PMD, además orienta a todos los actores a lo largo del proceso evaluativo, asegurando que la evaluación se realice de manera ordenada, coherente y alineada.

Los TdR, son emitidos por quien solicita la evaluación y la instancia evaluadora es quien debe cumplir lo establecido en ellos. Ahora bien, con base en el ejemplo de los TdR elaborados por la SPFA, así como los elaborados por la SHCP y el CONEVAL, son elementos básicos en su estructura:

- A. **Objetivos de la Evaluación:** Establece el propósito de la evaluación.
- B. **Perfil del equipo evaluador:** Define las características de quiénes realizarán la evaluación.

⁵ Vinculo de consulta: https://planeader.puebla.gob.mx/documentos/Gu%C3%ADa_PA_E_Municipios.pdf



- C. **Productos y plazos de entrega:** Detalla los documentos que se realizarán y los periodos de conclusión de cada uno.
- D. **Responsabilidades y compromisos:** Especifica las obligaciones de cada uno de los actores que participan en el proceso de evaluación.
- E. **Metodología:** Describe los métodos de recopilación de la información y técnicas de análisis de la información.
- F. **Apartados y preguntas de análisis:** Determina las secciones clave que estructuran la evaluación y las preguntas que guiarán el análisis de la información.
- G. **Hallazgos y recomendaciones:** Describe los resultados positivos o negativos derivados del análisis.
- H. **Formatos de la evaluación:** Datos e información general de la evaluación.

A continuación, se describen en qué consisten cada uno de los elementos básicos que se sugiere para la evaluación al PMD:

A

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Refleja lo qué se espera lograr con la evaluación y cómo contribuirá para la toma de decisiones y mejora del PMD. Debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Ser claro y conciso.
- Centrarse en los resultados esperados de la evaluación.
- Estar alineado con las prioridades del Municipio.

Asimismo, el objetivo que se determine, debe cumplir con los elementos de sintaxis descritos en el “Esquema 9”.

Objetivos específicos

Cada objetivo específico aborda un aspecto particular de la evaluación, el cual es más preciso y operativo, al mismo tiempo debe estar alineado al objetivo general. Se sugiere que el Municipio establezca en sus TdR objetivos específicos que:

- Sean medibles para que los resultados de la evaluación puedan ser cuantificados o analizados cuantitativamente.
- Sean realistas, alcanzables dentro del tiempo determinado y con los recursos disponibles.

De igual manera, los objetivos específicos deben cumplir con los elementos de sintaxis descritos en el “Esquema 10”.

B

Perfil del equipo evaluador

Es recomendable que el equipo evaluador se encuentre conformado por profesionales con experiencia y conocimientos en áreas clave relacionadas con la evaluación al PMD. Por ello, los TdR deben incluir una descripción detallada de la composición, competencias y funciones del equipo evaluador, así como los criterios y consideraciones que guiarán su elección:

Esquema 12. Criterios mínimos indispensables para la selección del equipo evaluador

Conocimientos técnicos
en evaluación y
programas.

Experiencia laboral
comprobable en
evaluación de
programas.

Perfil profesional
relacionado o
disciplinas afines a la
evaluación.

Al menos 3
integrantes del equipo
evaluador (líder del
proyecto, especialista
en evaluación y un
analista).

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia.

Es importante que los elementos señalados en el esquema sean verificables, ya que la aplicación de estos criterios, así como establecer las responsabilidades del equipo evaluador en los TdR, aseguran que la evaluación sea conducida de manera profesional y se cumplan los objetivos previstos.

C**Productos y plazos de entrega**

Es fundamental establecer un cronograma que detalle los productos a entregar por parte del equipo evaluador, así como los plazos asociados a cada uno de estos. Este apartado tiene como objetivo definir los productos y plazos, asegurando un proceso de evaluación estructurado y en tiempo. Considerar lo señalado en el Esquema 13:

Esquema 13. Elementos clave para elaborar un cronograma en los TdR

Plazos:

Determinará el periodo para realizar el proceso de evaluación al PMD.
Plazos para que el equipo evaluador elabore y proporcione los entregables.
Los términos y condiciones específicos para la entrega de los productos.

Entregables:

Especificaciones y características con las que el equipo evaluador deberá emitir cada entregable.

Retroalimentación :

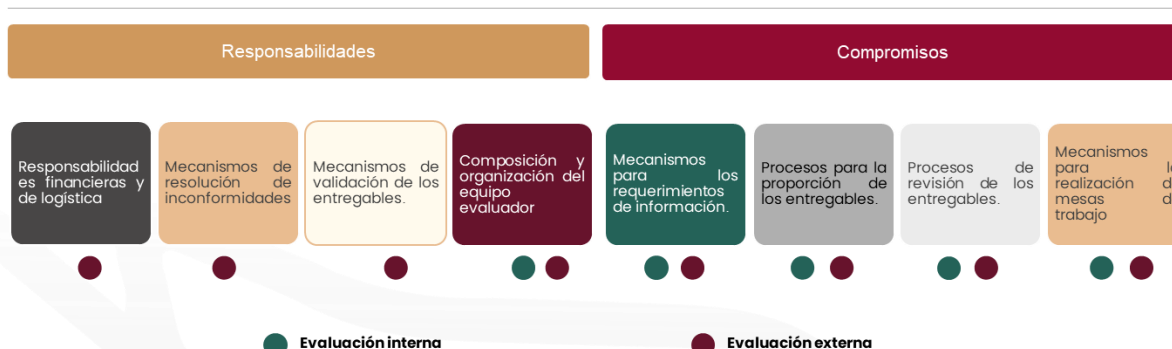
Se requieren reuniones entre el equipo evaluador y los actores responsables del PMD, como mecanismo de seguimiento respecto a los avances del proceso de evaluación y retroalimentación.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

D**Responsabilidades y compromisos**

En el marco de la evaluación PMD, este apartado establece un marco que guía las acciones, tanto del Municipio como del equipo evaluador y busca garantizar que cada parte cumpla cabalmente con sus obligaciones de manera efectiva en el periodo acordado. Se sugiere establecer las responsabilidades y compromisos considerandos en el siguiente esquema:

Esquema 14. Responsabilidades y compromisos clave en el proceso de evaluación



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por la Dirección de Evaluación, 2025.

Cabe mencionar que algunos de los aspectos mencionados no son aplicables si el tipo de evaluación es interna, por ello es importante consultar los aplicables como se representa en el esquema 14. En todo caso, el Municipio establecerá las responsabilidades y compromisos de acuerdo a la modalidad de evaluación (interna o externa) que decida.

E

Metodología

Se refiere a los métodos y técnicas que el equipo evaluador utilizará para recopilar y analizar los datos, documentación e información durante la evaluación al PMD.

Para elaborar este apartado, los aspectos metodológicos que el Municipio puede considerar para establecerlos en los TdR, se describen a continuación; además, para fortalecer y guiar al Municipio, se sugiere consultar los TdR referenciados en el “Esquema 19”:

Aspectos metodológicos

Los aspectos metodológicos se refieren a los componentes técnicos y métodos que guían el análisis que se realizará en la evaluación, esto incluye la selección de métodos de recolección de datos, las técnicas de análisis, y la formulación de preguntas. Además, determinan cómo se obtendrá, procesará y analizará la información, asegurando que los resultados de la evaluación sean rigurosos y objetivos. A continuación, se describen los principales aspectos metodológicos a tomar en cuenta en la evaluación al PMD.

Métodos de recopilación y revisión de información

La forma en la que se recolectan los datos e información varían según los objetivos y tipología de evaluación decididos en la fase de planificación.

Esquema 15. Métodos de recopilación y revisión de información

Análisis de Gabinete	Trabajo de campo
• Es un método de recolección de datos que se realiza basándose en la información ya existente. • Implica la búsqueda, recopilación y análisis de documentos, registros, y datos previamente generados y que están disponibles en archivos, bases de datos electrónicos o registros. • Permite acceder a una gran cantidad de información sin tener que generar nuevos datos, proporcionando un marco contextual y una comprensión preliminar del PMD.	• Es un método de recolección de datos que implica la recolección directa de información en el lugar donde se lleva a cabo los programas del PMD. • Se caracteriza por la interacción activa con los participantes, beneficiarios, y otros actores clave del programa, así como por la observación directa del entorno y las dinámicas involucradas. • Permite a los evaluadores obtener datos específicos al contexto actual que los documentos no pueden proporcionar. • Este método es esencial para entender cómo se implementa el PMD en la práctica.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con base en información de los Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla, 2020.

Ambos métodos pueden ser utilizados de manera combinada o mixta, de esta forma es posible obtener una perspectiva detallada e integral del PMD, lo cual es crucial para llevar a cabo una evaluación más completa.

Métodos de análisis de la información

El análisis de los datos es una etapa crucial donde se interpreta la información recolectada para evaluar el desempeño del PMD. Este análisis debe procurar ser riguroso y objetivo, utilizando diversas técnicas de análisis para extraer resultados confiables.

En el marco de la evaluación se identifican 2 tipos de análisis, el cuantitativo y cualitativo, enfoques que pueden ser complementarios dado que, cada uno de ellos, busca obtener diferente tipo de información y utilizan sus propias metodologías.

En principio las metodologías de carácter cuantitativo para la evaluación, dependerá de los datos disponibles, mientras que el cualitativo dependerá de los instrumentos de recopilación de información aplicados (véase el Esquema 16):

Esquema 16. Métodos de análisis de información en la evaluación

Análisis Cuantitativo: Se basa en la recopilación y el análisis de datos numéricos, identificando tendencias, patrones y correlaciones, así como medir y cuantificar resultados a lo largo del tiempo o entre diferentes grupos. Los datos están organizados en tablas, cuadros, figuras u otras formas no textuales.

- Se utilizan encuestas, cuestionarios, muestreo, entrevistas estructuradas, cuestionarios administrados, análisis de contenido, registros administrativos, o bases de datos para recolectar información numérica, de los cuales pueden identificarse tendencias de crecimiento o decrecimiento, comparaciones de magnitudes y porcentajes, distribuciones de incidencia de distintos eventos, etc.
- Se aplican técnicas estadísticas como el análisis de frecuencia, medidas de tendencia central (media, mediana, moda), regresión, análisis de varianza, porcentaje, entre otros, para interpretar los datos.

Análisis Cualitativo: Interpretación de datos no numéricos, como las opiniones y percepciones de los beneficiarios y las personas servidoras públicas, para explorar las experiencias, opiniones, y percepciones de las personas involucradas en el PMD. Arroja datos de tipo descriptivo.

- Se utilizan entrevistas, observación participante, encuestas, estudios de caso, comparación de casos, mejores prácticas, grupos focales, observaciones, análisis de documentos y otros métodos que perciben las experiencias y perspectivas de los actores.
- Los datos se organizan en categorías o temas, que implica identificar información recurrente en las respuestas.
- Se examina el significado y la relación entre las categorías identificadas, buscando comprender los motivos, actitudes, y contextos detrás de las respuestas.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por CONEVAL 2020 y SHCP 2024.



F

Apartados y preguntas de análisis

En este punto, el Municipio debe plasmar las temáticas (o apartados) de la evaluación, de manera que permitan un análisis profundo de cada aspecto relevante que se quiere analizar del PMD. Estas serán las características que integrarán las preguntas.

Cuadro 3. Aspectos de la metodología en los TdR

	Definición de apartados o temáticas	Formulación de preguntas de análisis	Estructura de las respuestas a las preguntas de análisis
Objetivo	Reflejar las áreas importantes que se analizarán del PMD.	Explorar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos del PMD.	Responder de manera lógica y coherente las preguntas de evaluación.
¿Qué debe contemplar?	El cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la asignación de recursos, el impacto de las políticas implementadas, entre otros aspectos.	Proporcionar una visión completa mediante un análisis del PMD.	Los TdR deben especificar la estructura y consideraciones que tendrán las respuestas de las preguntas.
Recomendación	Las temáticas incluidas en los TdR, deben ser consistentes con la tipología de evaluación.	Las preguntas deben estar estructuradas de manera que las respuestas sean confiables, y conduzcan a recomendaciones útiles.	Deben ser claras, interpretables y permitan identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del PMD.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por la Dirección de Evaluación, 2025.

En este sentido, para poder realizar el análisis de los datos, es necesario formular las preguntas que orienten al equipo evaluador a observar aspectos y características de la información recopilada. Como se mencionó anteriormente, las preguntas pueden plantearse para obtener información que pueda expresarse numéricamente (cuantitativas) y preguntas que recogerán información difícil de cuantificar (cualitativas), como

percepciones. Aplicando ambos tipos se puede obtener una mejor descripción del desempeño, resultados o impacto del PMD.

Esquema 17. Tipos de preguntas de análisis

Preguntas cualitativas: Estas preguntas están diseñadas para obtener respuestas descriptivas que reflejan opiniones, experiencias, y percepciones de los individuos. A menudo, estas preguntas son abiertas por lo que no tienen respuestas fijas, permitiendo a los actores expresar su experiencia, opinión y percepción.

- Permiten un entendimiento sobre un tema al captar detalles que las respuestas cerradas no podrían revelar.
- No están limitadas a opciones predeterminadas, lo que facilita la exploración de diferentes puntos de vista.
- Ayudan a situar las respuestas en el contexto específico de las experiencias o vivencias de los actores.

Preguntas cuantitativas: Las preguntas cuantitativas se enfocan en recolectar datos numéricos que puedan ser medidos, comparados y analizados. Estas preguntas suelen ser cerradas, lo que significa que están estructuradas para obtener respuestas específicas y requieren que se proporcione con datos numéricos.

- Las respuestas están predefinidas, lo que facilita la cuantificación de los datos.
- Buscan obtener información precisa y medible que permita realizar comparaciones entre diferentes datos o en diferentes momentos del tiempo.
- Los datos recolectados pueden ser utilizados para identificar patrones y tendencias.
- Tradicionalmente las preguntas deben ser respondidas “Sí”, “No” o “Parcialmente” dependiendo del cumplimiento de los elementos de valoración.
- Para la valoración de cumplimiento de la información y resultados que analiza la pregunta, se debe establecer una escala Likert⁶ la cual debe contener los niveles y criterios.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por CONEVAL, 2020 y SHCP 2024.

⁶ La escala de Likert es una escala de evaluación, la cual a menudo se utiliza en las Ciencias Sociales, a través de respuestas cerradas y prellenadas, provistas de opciones numéricas o verbales.



Es importante que la información empleada para el análisis y respuesta a las preguntas cuantitativas y cualitativas se presente de manera estructurada en anexos. Esto facilita la organización y estructura de los datos, permitiendo claridad en su lectura, optimizando así su utilidad en la identificación de áreas de oportunidad y formular recomendaciones.

G

Hallazgos y recomendaciones

Los principales resultados positivos o negativos derivados del análisis y de las respuestas a las preguntas integradas en los apartados de los TdR, se consideran “hallazgos”, mismos que se tomarán como insumo para un análisis FODA. Entonces, cada hallazgo deberá decidirse si representa una *fortaleza*, una *debilidad*, una *oportunidad* o una *amenaza*. En este sentido, es recomendable que el Municipio establezca en los TdR las características mínimas con las que se deberá representar dichos hallazgos, para que el equipo evaluador integre la información y sea de fácil lectura. Para mayor claridad, en el cuadro 4 se definen los elementos de un FODA.

Cuadro 4. Elementos de un FODA

Capacidades Internas	Factores Externos
Fortalezas Cualquier capacidad con la que cuenta el Municipio que le permita aprovechar sus recursos para la obtención de sus objetivos	Oportunidades Cualquier factor externo fuera del control del Municipio que puede ser aprovechado para la obtención de sus objetivos
Debilidades Cualquier limitante interna del Municipio que puede afectar la obtención de sus objetivos	Amenazas Cualquier factor externo fuera de control del Municipio que pueda afectar la obtención de sus objetivos

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por la Dirección de Evaluación, 2025.

Con base en los hallazgos identificados se formulan recomendaciones, los cuales deben cumplir ciertas características y establecerlos en los TdR.

Aquí se señalan las especificaciones que deben cumplir las recomendaciones, siguiendo los criterios que propone el CONEVAL⁷:

- ✓ **Claridad:** Expresados de forma sencilla y entendible, evitando el uso excesivo de tecnicismos.
- ✓ **Relevancia:** Los hallazgos y recomendaciones tienen una aportación específica y significativa para el logro de los objetivos definidos para la política o programa público.
- ✓ **Justificación:** Se encuentran sustentadas en la identificación de una debilidad, oportunidad o amenaza a partir del análisis realizado a la información del programa.
- ✓ **Factibilidad:** Disponen de una ejecución viable dados los recursos con los que dispone la política o programa público.

Las recomendaciones son producto de un análisis exhaustivo de la evidencia documental de la que se disponga durante la evaluación, para lograrlo se propone la siguiente ruta (véase el Esquema 18).

Esquema 18. Trayectoria analítica para emitir una recomendación.



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con información de los TDR para la Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples – Componente Asistencia Social (FAM-AS), PAE del Estado de Durango 2023.

⁷ Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2022-2023. Ciudad de México: CONEVAL, 2023.

Asimismo, es importante que la recomendación se redacte iniciando con un verbo en infinitivo y, a partir de una redacción clara, pueda traducirse en acciones concretas para mejorar al PMD o sus Pp's. Las recomendaciones deben presentarse en tablas u otras herramientas que permita visualizarlas y organizarlas. En virtud de lo anterior, se sugiere considerar los elementos integrados en el Cuadro 3 así como el ejemplo:

Cuadro 5. Elementos clave para las recomendaciones (ejemplo)

Apartado de la evaluación donde deriva la recomendación	Hallazgo que da origen a la recomendación.	Descripción de la recomendación	Responsable(s) de la implementación de las acciones de mejora	Referencia de Pregunta(s) del cual deriva la recomendación	Mejora esperada
Mecanismos de participación ciudadana	Los indicadores de programas y/o proyectos directamente no integran instrumentos que midan la satisfacción de los beneficiarios de manera directa.	Generar mecanismos de medición de la satisfacción ciudadana a través de la implementación de encuestas y otros instrumentos cualitativos.	Direcciones del Ayuntamiento que proporcionan bienes y servicios.	18	Mecanismos de participación ciudadana fortalecidos los cuales midan correctamente la satisfacción de la población beneficiaria en el municipio.

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

H

Formatos de la evaluación

En cumplimiento del marco normativo vigente en materia de evaluación, es esencial que en los TdR se integre la solicitud de formatos específicos que cumplan con dicha normatividad⁸. Entre estos formatos, se solicita la elaboración del Formato CONAC y la Ficha Técnica de los Datos Generales de la Evaluación, que a continuación se explican.

⁸ Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas. Vínculo de consulta:

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_14_011.pdf



Ficha Técnica de los Datos Generales de la Evaluación

En este formato, es necesario que el equipo evaluador elabore la Ficha Técnica de los Datos Generales de la Evaluación, para dar cumplimiento al marco normativo. En los TdR se debe establecer obligatoriamente el requisitado del formato, conforme al artículo 110 de la LPRH⁹, para ello es recomendable consultar la Ficha Técnica ubicada en la página 82 del documento Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Plan Municipal de Desarrollo de los Ayuntamientos del Estado de Puebla (disponible en: <https://evaluacion.puebla.gob.mx/metodologias>).

Formato CONAC

Es obligatorio que el equipo evaluador elabore el “*Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas*”, establecido por el CONAC, y en cumplimiento al artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Se recomienda consultar la estructura del Formato CONAC ubicada en la página 92 del documento Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Plan Municipal de Desarrollo de los Ayuntamientos del Estado de Puebla (disponible en: <https://evaluacion.puebla.gob.mx/metodologias>).

Estructura del informe de evaluación

La elaboración del informe de evaluación del PMD, y su publicación en medios oficiales para su consulta, deberá cumplir con lo establecido en el artículo 110 fracción II de la *Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*, y en los *Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla*¹⁰. Se sugiere que el informe de evaluación al PMD incluya los siguientes apartados:

⁹ Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Vínculo de consulta: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

¹⁰ Vínculo de consulta:

https://ojp.puebla.gob.mx/legislacion-del-estado/item/download/1581_9067f6daa195c372f7e70a15847ad483



Cuadro 6. Estructura del Informe de Evaluación

Estructura del informe de evaluación
I. Índice
II. Introducción
III. Marco normativo de la evaluación
IV. Objetivos de la evaluación
V. Criterios técnicos y metodológicos para la evaluación del PMD
VI. Características del PMD
VII. Apartados de la Evaluación (en función de la metodología aplicada)
VIII. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
IX. Hallazgos y Recomendaciones correspondientes clasificadas por apartado
X. Valoración final del PMD.
XI. Conclusiones
XII. Bibliografía
XIII. Anexos
XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación.
XV. Formato CONAC

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por la Dirección de Evaluación, 2025.

La estructura presentada tiene como objetivo definir los componentes esenciales con los que debe presentarse el Informe de Evaluación, facilitando al equipo evaluador la elaboración de dicho documento. Esta estructura proporciona un hilo conductor claro que guía tanto la redacción como la lectura, lo que permitirá al público consultar el informe de manera ágil una vez que sea publicado. Por ello, es crucial que los TdR especifiquen claramente la estructura con la que el equipo evaluador deberá presentar el Informe de Evaluación. Como complemento, se realizó una compilación de ejemplos de TdR Federales y Estatales, los cuales ilustran cómo deben estructurarse los mismos.



Ejemplos de modelos de TdR Federales y Estatales

Con el propósito de ilustrar cómo están contruídos los TdR, se recomienda ampliamente consultar ejemplos de los elementos, la estructura, las herramientas, las técnicas y los métodos que se han descrito en esta Guía. El uso de ejemplos puede facilitar la elaboración de los TdR y también contribuye a que se alcancen estándares mínimos de rigor técnico.

A continuación, se muestra un conjunto de TdR's elaborados por instituciones oficiales y especializadas como el CONEVAL, la SHCP y la SPFA del Gobierno del estado.



Esquema 19. Ejemplos de Términos de Referencia

Términos de Referencia		
Diseño	CONEVAL	https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TdR_disenotc.zip
	SHCP	https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED/Documentos/MTDR_Disenotc_2024.docx
	Gobierno del estado de Puebla	https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/2025/TdR_ED_PP_2025.pdf
Procesos	CONEVAL	https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TDR_Procesos.zip
	SHCP	https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED/Documentos/MTDR_Procesos_2024.docx
	Gobierno del estado de Puebla	https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/TdR_Fed/2022/TdR_Procesos_SB_2022.pdf
Resultados	Gobierno del estado de Puebla	https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/2024/TdR_EER_PP_2024.pdf
Desempeño	CONEVAL	https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TDR_EED_Vigentes.zip
	Gobierno del estado de Puebla	https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/2024/TdR_EED_PP_2024.pdf
Consistencia y Resultados	CONEVAL	https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TDR_EC_R_Vigentes.zip
	SHCP	https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED/Documentos/MTDR_CyR_2024.docx
	Gobierno del estado de Puebla	https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/TdR_Est/2023/TdRCyRP_2023.pdf
Impacto	CONEVAL	https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Guion_Analisis_de_Factibilidad.pdf
	SHCP	http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/deppes/2fassa/ponencias/8.pdf
	Gobierno del estado de Puebla	https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/TdR_Fed/2019/TdR_FISE_Impacto.pdf



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia con base en los TdR elaborados por la Dirección de Evaluación, 2025, CONEVAL 2020 y SHCP 2024.

APARTADO 3. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN AL PMD

Una vez concluida la planificación de la evaluación y definidos los TdR, el siguiente paso es el desarrollo del proceso de evaluación. Para facilitar el entendimiento de este proceso, se presentan dos esquemas:

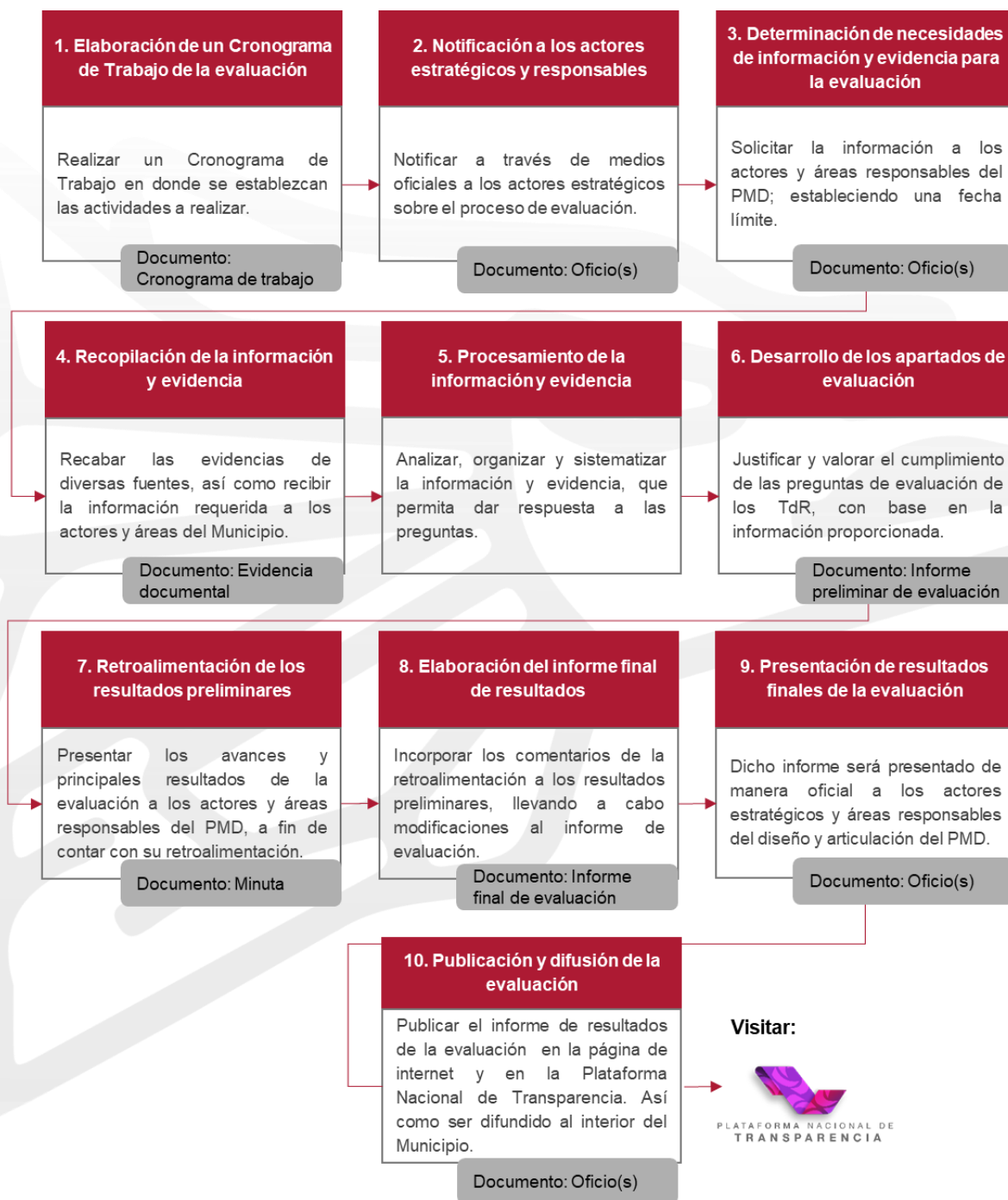
1. Procedimiento de evaluación interna
2. Procedimiento de evaluación externa.

Estos esquemas tienen como fin presentar al Municipio los pasos más relevantes durante cada tipo de evaluación, proporcionando una orientación clara para ambos.

Para la evaluación interna se presenta el *Esquema 20. Procedimiento 1.A.* De inicio, la evaluación interna será realizada por un equipo del Municipio, quien aplicará sus propios procedimientos y métodos.

Procedimiento de evaluación interna

Esquema 20. Procedimiento 1.A Evaluación interna al PMD

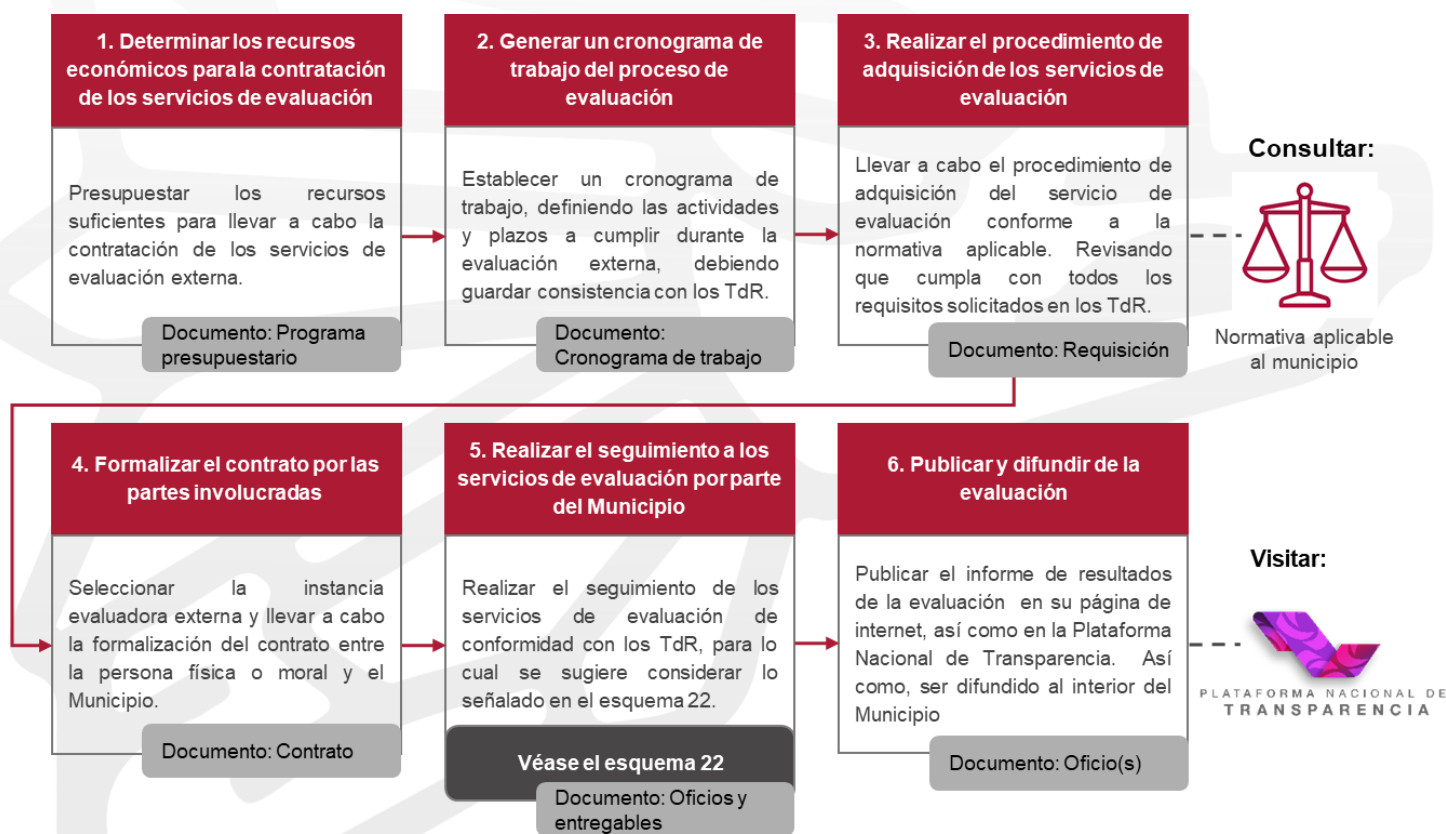


Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

Procedimiento de evaluación externa

Los TdR y el proceso presentado en el esquema a continuación, ofrecen un marco que permite coordinar y supervisar eficazmente la labor de la Instancia de Evaluación Externa, garantizando que se cumplan con los estándares de calidad durante el proceso evaluativo y los entregables que deriven.

Esquema 21. Procedimiento 1.B Evaluación externa al PMD

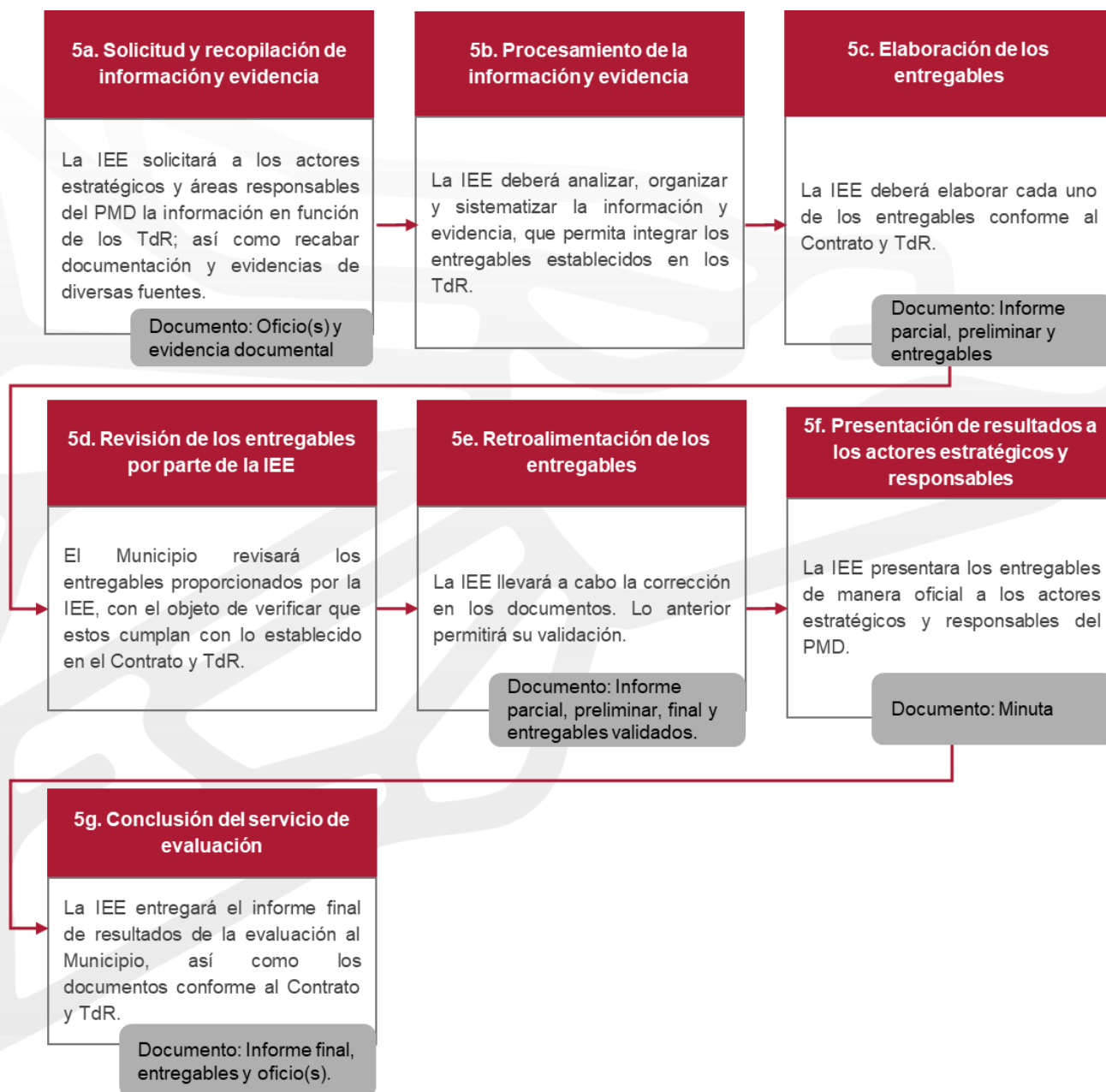


Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

Dicho esquema permite al Municipio abordar de manera estructurada cada etapa del proceso de evaluación del PMD, proporcionándole mayor claridad y coherencia.

A continuación, también en forma esquemática se presentan los pasos necesarios para realizar el seguimiento a las acciones realizadas por la Instancia de Evaluación Externa.

Esquema 22. Procedimiento de seguimiento a la IEE



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.



Desde cierta perspectiva, la realización de una evaluación al PMD no es lo más importante para que un gobierno pueda entrar en un proceso de aprendizaje y mejora continua. En este contexto, lo realmente importante es lo que sucede cuando la evaluación termina, cuando se conocen sus resultados.

La literatura especializada en evaluación da cuenta de que muchos de estos ejercicios, incluso los mejor realizados y/o los que más recursos han utilizado, pueden no servir en absoluto si los decisores no incorporan la información obtenida (resultados y hallazgos) como insumo para realizar ajustes. Este es el tema que se presenta a continuación.

Seguimiento a los resultados

Uno de los objetivos del proceso de evaluación, es brindar información veraz, eficaz y relevante, con el fin de contribuir a la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas. Esto sucederá si la toma de decisiones se basa en datos y si los resultados de la evaluación informan las acciones de mejora, lo que, entre otras cosas, permitirá una asignación más eficiente de los recursos públicos. Los ASM, de acuerdo con el CONEVAL¹¹, son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en la evaluación externa o interna, los cuales deben de ser atendidos para la mejora del PMD.

A continuación se describe el proceso de seguimiento a los resultados de la evaluación, el cual con base en el Mecanismo de ASM de CONEVAL y de la SPFA¹², la cual consta de cinco etapas. (véase el Esquema 23).

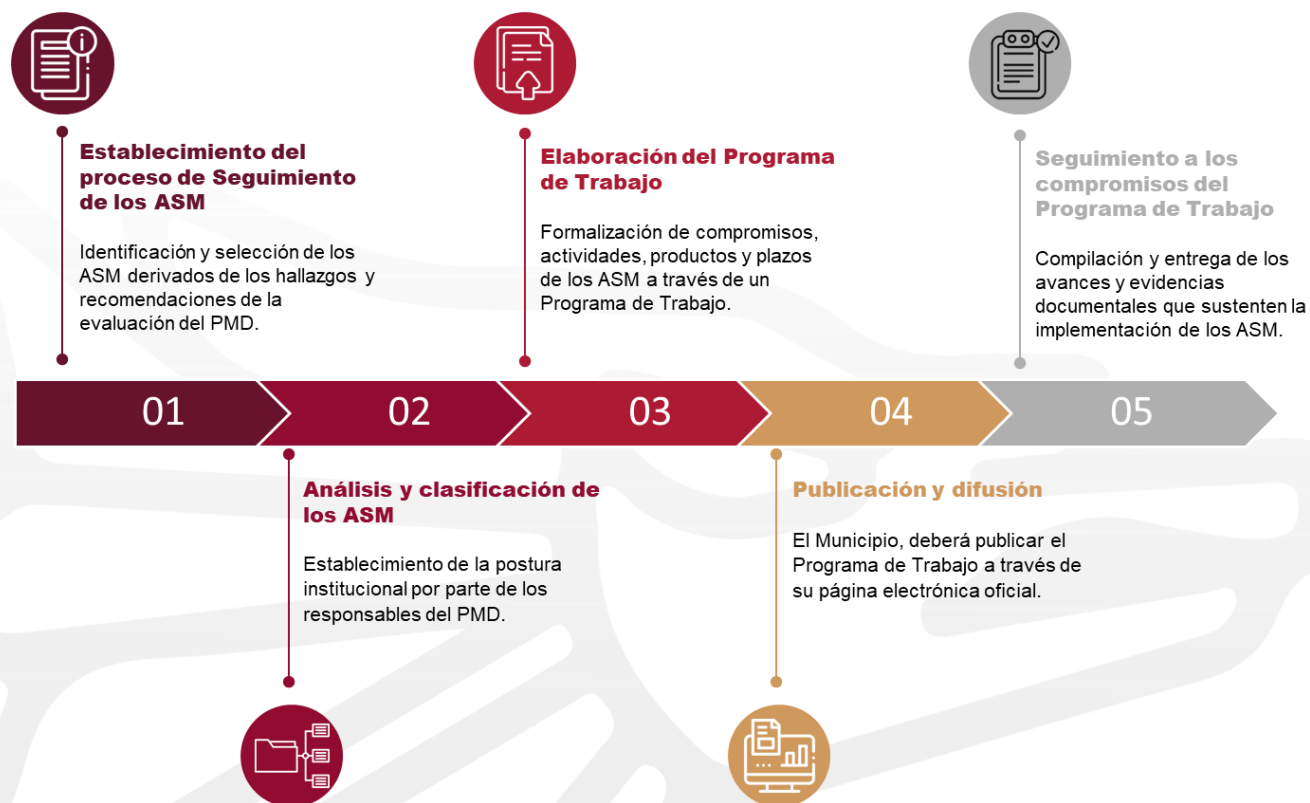
¹¹ Vínculo de consulta:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/MejorasUso/ASM/Paginas/Aspectos_Susceptibles_Mejora.aspx

¹² Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración. (s.f.). Infografía del Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Obtenido de https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/doc_inicio/InfografiaMecanismoASM.pdf



Esquema 23. Aspectos clave para la implementación del Mecanismo ASM



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación; Elaboración propia con base en CONEVAL e Infografía del Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de la Dirección de Evaluación.



A continuación, se describen brevemente los aspectos presentados en el Esquema 23.

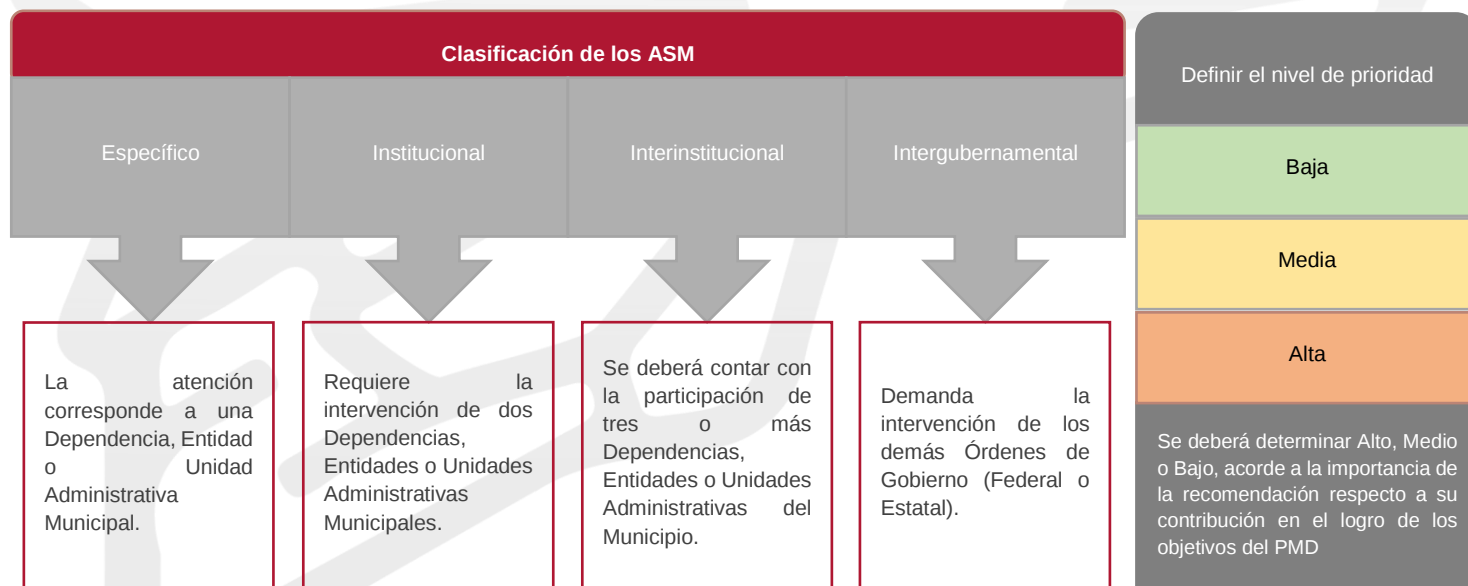
1. Establecimiento del Proceso de Seguimiento de los ASM

Una vez se cuente con el informe final de resultados de evaluación, los actores estratégicos y las áreas responsables del PMD deberán retomar la información de la sección o apartado de “hallazgos y recomendaciones”. Será la Unidad Administrativa de Evaluación, designada por el Municipio, la que apoye en el proceso de seguimiento a los resultados.

2. Análisis y clasificación de los ASM

Los actores estratégicos y las áreas responsables del PMD, analizarán los hallazgos y recomendaciones del evaluador para determinar su viabilidad de implementación. Una vez seleccionados, los ASM se deberán de clasificar por tipo y definir su nivel de prioridad, como lo señala el Esquema 24:

Esquema 24. Aspectos para la clasificación de los ASM



Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.



3. Elaboración del Programa de Trabajo

En esta etapa se definirán los compromisos, actividades, productos, plazos de ejecución e implementación de los ASM y a los responsables para el cumplimiento de éstos.

Para estructurar el Programa de Trabajo se sugieren los siguientes elementos de información:

- **Hallazgos:** Áreas de oportunidad seleccionadas del informe de evaluación al PMD.
- **Recomendaciones:** Acciones a implementar para atender los hallazgos identificados.
- **Postura Institucional:** Explicación de los responsables del PMD de las decisiones de aceptación y rechazo de los hallazgos y recomendaciones.
- **Clasificación del ASM:** Véase el esquema 24.
- **Acción:** Descripción específica de cada acción a realizar para la implementar la recomendación.
- **Evidencia / Producto:** Documento resultante de la “acción”, u otro medio de verificación que permita constatar que la acción de mejora se realizó.
- **Fecha de Inicio:** Fecha en que comenzarán a realizar la(s) acción(es).
- **Fecha de Fin:** Fecha en que concluirá(n) la(s) acción(es).
- **Responsable:** Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa Municipal, encargada de realizar la(s) acción(es) para la implementación de la recomendación.

Completada la integración de los ASM, se recomienda formalizar un documento denominado Programa de Trabajo. Con ello se cumplirán e institucionalizarán las acciones de mejora provenientes de las recomendaciones del Informe de Evaluación.

4. Publicación y difusión

Como parte de un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, se recomienda la publicación y difusión del Programa de Trabajo en la página de internet del Municipio y en los demás medios que se considere pertinentes, tanto físicos como digitales.



5. Seguimiento

En esta fase, se deberá de realizar el seguimiento y valoración por parte del (los) responsable(s) designados, del cumplimiento de las acciones de mejora comprometidas en el Programa de Trabajo, con base en las fechas establecidas de inicio y término, y consignada en un registro de avances sustentado con evidencias documentales.

Consideraciones especiales

Como se ha mencionado, los ASM permiten dar seguimiento a los resultados de la evaluación, con el propósito de retroalimentar y mejorar el desempeño del PMD, así es como se quiere concientizar en esta Guía. Sin embargo, una decisión clave es cómo aprovechar la información contenida de las evaluaciones bajo ciertas circunstancias que se puedan presentar derivado de los resultados del proceso evaluativo. Sobre este tema pueden señalarse cinco aspectos que requieren de atención especial por parte de los Municipios.

1. Debe considerarse que los hallazgos pueden indicar la necesidad de ajustes importantes en el PMD, programas o proyectos existentes, lo que generalmente aumenta la incertidumbre entre todos los actores involucrados, por lo que se recomienda establecer una estrategia de comunicación para vencer resistencias y procurar la cooperación de todos los actores.
2. Algunos hallazgos pudieran amenazar la cultura organizacional existente, lo que haría muy complicado implementarlos. Por ejemplo, una recomendación que sugiera los beneficios de realizar un cambio en el proceso de contratación de personal con base en la experiencia y conocimientos, puede estar contra los valores tradicionales de administraciones anteriores. Por lo que se requiere de un trabajo amplio y cuidadoso de conciliación e información sobre los beneficios del cambio.
3. Los hallazgos de las evaluaciones pueden ser rechazados por los tomadores de decisión porque no coincidan con sus intereses. Se refiere a que las autoridades buscan activamente información que respalde sus convicciones o ideologías y



rechazan hallazgos que las contradicen. Esto limita el uso de las evaluaciones en la toma de decisiones, desincentivando la evaluación imparcial.

4. Los hallazgos de la evaluación pueden señalar la necesidad de ajustes que requieran recursos no disponibles o la intervención de personal carente de las capacidades técnicas. En estos casos, los decisores tienen la responsabilidad última de valorar si los hallazgos pueden o no ser adoptados.
5. La evaluación proporciona información acerca del funcionamiento del PMD que fue diseñado tiempo atrás, por lo que es posible que algunas condiciones clave (sociales, económicas, territoriales, entre otros) que habían sido incorporadas en el diseño ya no sean pertinentes. Habría entonces que ser cuidadoso al observar si las recomendaciones de la evaluación están, o no, alineadas al nuevo contexto.



CONCLUSIONES

La evaluación al PMD, se debe entender como un medio para la mejora continua de la planeación estratégica de los Municipios del estado de Puebla. En esta Guía, se han presentado métodos, técnicas y ejemplos seleccionados, que se pueden emplear para llevar a cabo la evaluación con calidad y rigor, fortaleciendo así la implementación del documento rector de la planeación local y del sistema de evaluación.

La evaluación, entendida como un proceso de retroalimentación continua, ayuda a que los Municipios ajusten sus objetivos y estrategias a las demandas cambiantes de la población, y modifiquen sus acciones para obtener mejores resultados. Con ello se busca, que las políticas públicas y programas de los Municipios maximicen -en lo posible- su impacto positivo en la calidad de vida de sus ciudadanos y las condiciones para un desarrollo sostenible.

Es imperativo que los Municipios asuman la responsabilidad de realizar la evaluación periódicamente, como una buena práctica, a lo largo de su administración. Sólo mediante este proceso se podrán identificar áreas de oportunidad, conocer los avances en el cumplimiento de los objetivos, ajustar y actualizar el PMD con base en evidencia.



ANEXO 1. MÉTODOS Y ENFOQUES COMPLEMENTARIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación de políticas y programas gubernamentales, como se ha visto a lo largo del presente documento, puede adoptar distintos métodos dependiendo de diversos factores como los recursos disponibles, los objetivos para los que se quiere realizar, así como de la información que se quiera obtener de ella.

Asimismo, es importante considerar que cada método e instrumento de evaluación tiene alcances y límites, es decir que hay aspectos y ciertos tipos de información que los instrumentos de evaluación pueden proporcionar, y otros que no. Por ello, se debe tener muy claro lo que se quiere obtener de la evaluación antes de decidir sobre el método o instrumento de evaluación que se realizará.

Estos tipos y métodos de evaluación pueden utilizarse para diferentes contextos, ya que es posible que el enfoque evaluativo que se describe, sea el más apropiado para la situación u objetivos que busca el Municipio. Es importante destacar que no existe un “mejor método de evaluación”; para cada caso, cada enfoque, método o tipo de evaluación aporta resultados distintos y tiene sus propias limitaciones.

A continuación, se presentan de manera general otros métodos de evaluación que pueden ser considerados e incorporarse como parte de los TdR utilizados para evaluar el PMD como Temáticas (o apartados).

Métodos y enfoques complementarios de evaluación

Cuadro A. Métodos complementarios de evaluación

No.	Metodología usualmente utilizada	Momento de la Evaluación (grado de avance de la ejecución)	Propósitos de la Evaluación
1 y 2	Análisis de costo-beneficio y costo-efectividad	Ex – ante, Ex – post	Viabilidad financiera y económica



No.	Metodología usualmente utilizada	Momento de la Evaluación (grado de avance de la ejecución)	Propósitos de la Evaluación
3	Enfoques cultural y contextualmente responsables	Ex - ante, concomitante, ex - post	Relevancia cultural, social y contextual en la evaluación
4	Análisis de sistemas	En curso	Funcionamiento a nivel de sistema, análisis de componentes interconectados

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

1. Análisis Costo-Beneficio

Evaluación que compara el valor monetario de los resultados con los costos de implementación de un programa.

2. Análisis Costo-Efectividad

Evaluación que compara los costos relativos con los resultados obtenidos, estas dos metodologías requieren datos financieros sobre los costos de la política o programa público y valores monetarios de los resultados (en el análisis de costo-beneficio) o no monetarios (en el de costo-efectividad). Es decir, se asigna un valor en términos monetarios y no monetarios a los resultados o beneficios que se espera obtener de la política o programa.

El proceso consiste en identificar costos y resultados; calcular la relación beneficio-costos y costo-efectividad; interpretar los resultados en términos de viabilidad y eficiencia. En ambos casos se busca determinar la viabilidad financiera y la justificación económica de programas y proyectos.

3. Enfoque Cultural y Contextualmente Responsable

La evaluación utilizando enfoque cultural y contextualmente responsable se realiza a través de varias fases, garantizando que el proceso sea relevante y respetuoso con las comunidades involucradas:



- I. Identificar a las comunidades y grupos de interés, involucrando a líderes locales y representantes para establecer relaciones de confianza y obtener su perspectiva sobre la política o el programa público a evaluar.
- II. Desarrollar métodos de recolección de datos culturalmente apropiados, como entrevistas, grupos focales y encuestas, formulando preguntas que apelen a las experiencias y valores de la comunidad.
- III. Recolectar datos en colaboración con los miembros de la comunidad, asegurando el respeto por sus costumbres y prácticas (encuestas, entrevistas y grupos focales).
- IV. Analizar los resultados de los datos recolectados, se examinan teniendo en cuenta el contexto cultural y social, y buscando patrones que reflejen las realidades locales.
- V. Elaborar el informe, y se regresa a la comunidad para presentar los resultados de manera accesible y comprensible, permitiendo que los participantes comenten y discutan las conclusiones.

4. Análisis de Sistemas

Busca entender las interacciones entre los componentes de un programa o política pública, permitiendo identificar relaciones, dependencias y efectos que influyen en su éxito o fracaso.

- I. Definir el sistema a evaluar, lo que requiere identificar los límites del sistema, actores y objetivos involucrados. Los insumos necesarios se recolectan mediante encuestas, entrevistas y observaciones.
- II. Plantear un “modelo del sistema” para visualizar las interacciones entre sus componentes, se analizan los flujos de información y los efectos de cambios en el sistema, revelando cuellos de botella y retroalimentaciones.
- III. Analizar el funcionamiento de la política o programa público, identifica oportunidades de mejora y ayuda a prever consecuencias no intencionadas.

El análisis de sistemas es particularmente útil en contextos como educación y salud, donde las decisiones de una parte del sistema impactan a otras. No obstante, presenta

limitaciones significativas, como la dificultad de modelar sistemas complejos y la dependencia de la calidad de los datos, lo que puede llevar a resultados engañosos.

Tipos de evaluación adicionales

A continuación, se describen de forma general tipos de evaluación adicionales con el propósito de que el Municipio pueda valorar su viabilidad, proporcionando así una visión de evaluación disponibles que sean acorde a sus necesidades de información.

Cuadro B. Tipos de evaluación adicionales

No.	Metodología usualmente utilizada	Momento de la Evaluación (grado de avance de la ejecución)	Propósitos de la Evaluación
1	Ensayos aleatorizados controlados (RCTs)	Ex - ante, ex post	Evaluación del impacto causal, prueba de eficacia del programa
2	Diseños cuasi-experimentales	Ex - post	Evaluación del impacto del programa sin aleatorización
3	Síntesis de evaluación y meta-análisis	Ex - post	Evidencia agregada, análisis de efectividad comparativa

Fuente: SPFA. Subsecretaría de Planeación; Dirección de Evaluación. Elaboración propia.

1. Experimentos aleatorios controlados (Randomized Controlled Trials, RCT)

Se trata de un tipo de evaluación riguroso para medir el impacto de políticas o programas públicos. Aunque este tipo de análisis podría vincularse a los TdR, es más apropiado considerarlo como un proceso de evaluación. Este proceso comienza con:

- I. Definir los objetivos del programa o proyecto y los resultados que se desean medir.
- II. Seleccionar una muestra representativa de la población objetivo. La clave de este tipo de evaluación es la asignación aleatoria de los participantes a dos grupos: el grupo de tratamiento, que recibe la intervención, y el grupo de control, que no la recibe. Esta asignación aleatoria ayuda a eliminar sesgos y asegura que cualquier diferencia en los resultados pueda atribuirse a la intervención en lugar de a otras variables.



- III. Implementar la intervención en el grupo de tratamiento, se recopilan datos sobre los resultados deseados, que pueden incluir indicadores de desempeño, satisfacción del beneficiario o mejoras en la calidad de vida.
- IV. Comparar los resultados entre ambos grupos utilizando análisis estadísticos.

Esta metodología es particularmente útil cuando se busca establecer causalidad y se necesita evidencia sólida sobre la efectividad de una intervención, como en programas o proyectos de salud, educación o políticas sociales.

Este tipo de evaluación es común en situaciones donde es posible controlar el entorno y manipular las variables a estudiar. Sin embargo, los experimentos aleatorios controlados también tienen limitaciones. Uno de los principales desafíos es su viabilidad en contextos del mundo real, donde puede ser difícil implementar un diseño aleatorio debido a consideraciones éticas, logísticas o prácticas. Además, pueden ser costosos y toma tiempo llevarlos a cabo, lo que podría limitar su uso.

2. Diseños Cuasi-Experimentales

Se usan para estimar el impacto de un programa o proyecto sin la necesidad de asignar aleatoriamente a los participantes a grupos de tratamiento y control. Este enfoque es útil cuando la aleatorización no es ética, práctica o factible, como en situaciones donde la intervención se aplica a comunidades enteras o a grupos específicos que ya han sido seleccionados por otras razones.

- I. Identificar al grupo objetivo que recibirá la intervención y un grupo de comparación que no la recibirá, asegurando que ambos grupos sean lo más parecidos en características clave antes de la intervención.
- II. Recopilar los insumos necesarios para llevar a cabo esta evaluación como datos demográficos de ambos grupos, así como información sobre el contexto en el que se implementa la intervención. También se requieren herramientas para medir los resultados esperados (indicadores de salud, rendimiento educativo, o cualquier otro resultado relevante para el programa o proyecto evaluado).



- III. Implementar la intervención en el grupo de tratamiento y, tras un periodo determinado, se recolectan datos post-intervención de ambos grupos.
- IV. Los resultados se analizan utilizando técnicas estadísticas para comparar los cambios en los resultados entre los grupos, lo que permite inferir el impacto de la intervención.

Entre las limitaciones de esta metodología están: la dificultad para controlar las variables externas que pueden influir en los resultados, lo que puede llevar a sesgos en la estimación del impacto. Además, la selección de los grupos de comparación puede no ser completamente equivalente, lo que podría complicar la interpretación de los resultados.

3. Síntesis de Evaluación y Meta-Análisis

Consiste en la recopilación y análisis de datos de múltiples evaluaciones para extraer conclusiones generales sobre la efectividad de una política o programa público. Este proceso comienza con:

- I. Identificar evaluaciones relevantes, que pueden incluir estudios de caso, análisis de costo-beneficio, experimentos aleatorios controlados, entre otros.
- II. Extraer y codificar los datos relacionados con los resultados y las características de la política o programa público.
- III. Realizar un análisis estadístico o cualitativo para sintetizar los hallazgos, lo que permite identificar patrones, tendencias y lecciones aprendidas a partir de las experiencias.

La síntesis de evaluación es especialmente útil en contextos donde se requiere una visión holística sobre la efectividad de intervenciones similares, ya que permite a los responsables de políticas tomar decisiones informadas basadas en una evidencia más robusta. Al integrar múltiples fuentes de datos, esta metodología puede ayudar a validar los resultados y proporcionar un contexto más amplio que una evaluación individual no podría ofrecer.



Entre las limitaciones de esta metodología encontramos que la variabilidad en la calidad y el diseño de los estudios incluidos puede afectar la validez de los hallazgos. Además, se requiere de personal capacitado en técnicas de análisis estadístico para llevarla a cabo. Por otra parte, la síntesis puede no capturar adecuadamente los contextos de cada intervención, lo que puede llevar a conclusiones que no sean aplicables en todos los entornos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Calidad de las evaluaciones del CONEVAL: elementos institucionales y metodológicos cuarta edición. Ciudad de México, 2022. Recuperado de:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_cuarta_edicion.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Guión del Análisis de Factibilidad para llevar a cabo una Evaluación de Impacto. Ciudad de México, (s.f.). Recuperado de:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Guion_Analisis_de_Factibilidad.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño. Ciudad de México, 2014-2015. Recuperado de:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TDR_EED_Vigentes.zip

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados. Ciudad de México, (s.f.). Recuperado de:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TDR_ECR_Vigentes.zip

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Términos de Referencia Evaluación de Procesos. Ciudad de México, (s.f.). Recuperado de:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/TDR_Procesos.zip

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Metodología para las evaluaciones. Ciudad de México, (s.f.). Recuperado de:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Metodologia_de_las_Evaluaciones.aspx

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Informe de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2020-2021. Ciudad de México, 2021.



Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal. Ciudad de México, s.f. Recuperado de:
[https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-](https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-130241#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20externa%20es%20realizada,y%20en%20el%20Sistema%20de)

[130241#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20externa%20es%20realizada,y%20en%20el%20Sistema%20de](https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-130241#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20externa%20es%20realizada,y%20en%20el%20Sistema%20de)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Modelo de Términos de Referencia para evaluación de Consistencia y Resultados. Ciudad de México, s.f. Recuperado de:
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED/Documentos/MTDR_CyR_2024.docx

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Modelo de Términos de Referencia para evaluación de Procesos. Ciudad de México, s.f. Recuperado de:
https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/TdR_Fed/2022/TdR_Procesos_SB_2022.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Diseño. Ciudad de México, (s.f.). Recuperado de:
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED/Documentos/MTDR_Disenio_2024.docx

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Planeación. Módulo 4. Sistema de Evaluación del Desempeño del Diplomado de Presupuesto basado en Resultados. Ciudad de México, 2017
Recuperado de:

https://mexicox.gob.mx/assets/courseware/v1/c591632d6d22a5f169b626e2e9e09fd9/asset-v1:SHCP-UNAM+SDDED17112X+2017_11+type@asset+block/Imprimible_M4_2017.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Portal de Transparencia Presupuestaria. Ciudad de México, s.f. Recuperado de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>



Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Segunda Reunión de Homologación de Criterios de Monitoreo y Evaluación del FASSA. Ciudad de México, s.f. Recuperado de: <http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/deppes/2fassa/ponencias/8.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Ciudad de México, s.f. Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/lineamientos-generales-para-la-evaluacion-de-los-programas-federales-de-la-administracion-publica-federal-74200>

Secretaría de Planeación y Finanzas. Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla. Puebla, 2020. Recuperado de: https://ojp.puebla.gob.mx/legislacion-del-estado/item/download/1581_9067f6daa195c372f7e70a15847ad483

Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración. Términos de Referencia para la evaluación de Diseño de Programas Presupuestarios. Puebla, 2025. Recuperado de: https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/2025/TdR_ED_PP_2025.pdf

Secretaría de Planeación y Finanzas. Términos de Referencia para la evaluación Específica de Consistencia y Resultados de Programas presupuestarios. Puebla, 2023. Recuperado de: https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/TdR_Est/2023/TdRCyRPP_2023.pdf

Secretaría de Planeación y Finanzas. Términos de Referencia para la Evaluación Externa a través de análisis de condicionantes de Impacto del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Estatal (FISE). Puebla, 2023. Recuperado de: https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/TdR_Fed/2019/TdR_FISE_Impacto.pdf

Secretaría de Planeación y Finanzas. Términos de Referencia para la evaluación Específica de Desempeño de Programas presupuestarios. Puebla, 2024. Recuperado de: https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/2024/TdR_EED_PP_2024.pdf



Secretaría de Planeación y Finanzas. Términos de Referencia para la evaluación Específica de Resultados de Programas Presupuestarios. Puebla, 2024 Recuperado de:
https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/metodologias/2024/TdR_EER_PP_2024.pdf

Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración. Infografía del Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Puebla, s.f. Recuperado de
https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/doc_inicio/InfografiaMecanismoASM.pdf



OTRAS FUENTES DE CONSULTA

Bingham, Richard, and Marcus Ethridge, eds. *Reaching Decisions in Public Policy and Administration*. White Plains, NY: Longman, 1982.

Chelimsky, Eleanor. and William Shadish, eds. *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

Cole, Richard. *Introduction to Political Science and Policy Research*. New York: St. Martin's, 1996.

Friedman, Lee. *Microeconomic Policy Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1984.

Gramlich, Edward. *Benefit-Cost Analysis of Government Programs*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981.

Hayakawa, Samuel. *Language in Thought and Action*. New York: Harcourt Brace, 1949.

Jacobstein, Myron, and Roy Mersky, eds. *Fundamentals of Legal Research*. Mineola, NY: Foundation Press, 1981.

King, Gary, Robert Keohane, and Sidney Verba. *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

Miser, Hugh, and Edward Quade, eds. *Handbook of Systems Analysis: Overview of Uses, Procedures, Applications, and Practice*. Amsterdam: North-Holland, 1985.

Moht, Lawrence. *Impact Analysis for Program Evaluation*. Garden City, NY: Dorsey, 1988.

Pitz, Gordon, and Jack McKillip. *Decision Analysis for Program Evaluators*. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

Porto, Brian. *The Craft of Legal Reasoning*. Orlando, FL: Harcourt-Brace, 1998.

Raiffa, Keeney. *Decisions With Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York: John Wiley, 1976.

Richmond, Samuel. *Operations Research for Management Decisions*. New York: Ronald 1968.



Rossi, Peter, and Howard Freeman, eds. *Evaluation: A Systematic Approach*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

Ruby, Lionel. *Logic: An Introduction*, Philadelphia: J. B. Lippincott, 1950.

Selltiz, Claire, Marie Jahoda, Morton Deutsch, and Stuart Cook. *Research Methods in Social Relations*. New York: Holt, 1962.

Sigler, Jay, and Benjamin Beede, eds. *The Legal Sources of Public Policy*. Lexington, MA: Lexington Books, 1977.

Titus, Harold. *Ethics for Today*. New York: American Book, 1947.

Weimer, David, and Aidan Vining. *Policy analysis: Concepts and Practice*. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

Welch, Susan, and John Conner. *Quantitative Methods for Public Administration*. Belmont, CA: Dorsey, 1998.

Winterfeldt, Detlof, and Ward Edwards. *Decision Analysis and Behavioral Research*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1986.

Yates, Frank. *Judgment and Decision Making* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

Zeisel, Hans. *Say It With Figures*. New York: Harper & Row, 1968.



DATOS DE CONTACTO

La SPFA podrá atender y resolver las dudas referentes a la presente Guía que surjan por parte del Municipio o por la Instancia Evaluadora. Por lo que se proporciona el siguiente medio de contacto:

- Número telefónico: 222 229 7000 Extensiones 5066 y 5011
- Correo electrónico: evaluacion@puebla.gob.mx

En caso de requerir alguna reunión presencial, se deberá notificar con al menos 3 días hábiles de anticipación y deberá remitir un correo electrónico, en el que se informe al menos:

- A. Nombre de las personas asistentes a la reunión
- B. Municipio al que se realiza el proceso de evaluación al PMD
- C. En su caso, nombre de la Instancia Evaluadora
- D. Preámbulo de las dudas, a fin de eficientar los tiempos de la reunión.