

# GACETA

AÑO 2018-02 | NO. 002

SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN

Dirección de Evaluación

CULTURA  
EVALUADORA



SECRETARÍA  
FINANZAS Y  
ADMINISTRACIÓN  
GOBIERNO DE PROGRESO







**PUEBLA**  
*sigue*

GOBIERNO DE PROGRESO

# DIRECTORIO

Arturo Neponuceno Crisóstomo

Director de Evaluación

---

Rodolfo de la Rosa Cabrera

Subdirector de Evaluación de Programas

---

Glorhya Horsfieldi Romero Solares

Jefa del Departamento de Programas Federales

---

Saúl Federico Oropeza Orea

Jefe del Departamento de Programas Estatales y Municipales

---

José Ignacio Vera Tenorio

Supervisor

---

Ana Luz Guzmán Figueroa

Supervisora

---

Eder Daniel Herrera Cabrera

Analista

---

Alma Rosa Ruiz Prieto

Analista

---

Marco Antonio Sánchez González

Analista

---

Todos los derechos reservados.

Dirección de Evaluación de la SFA, Gobierno del Estado de Puebla.

Impreso en Puebla, México.

EDS Tecnología en Internet S.A. de C.V.

Líder de Proyecto: Mtro. Gustavo Alejandro Hernández Cruz.

Diseño Editorial: Lic. Lucía Bedolla Pájaro.

Noviembre 2018.



# CULTURA EVALUADORA



# ÍNDICE

## Conociendo

9

La Política de la Evaluación	10
La Evaluación desde lo Teórico	21
Mejores Resultados	29
Perspectivas de la Evaluación	41



## Entérate

55

Puebla, hacia la transformación	56
Eventos	77
Academia	93
Sitios de interés	96
Instancias de evaluación estatales	104



## Los invitados

107



## La recomendación

115

Algunas buenas prácticas	116
--------------------------	-----



# ► Acerca de la Gaceta

**E**l objetivo principal de este documento es difundir la Cultura de la Evaluación en la Administración Pública a nivel nacional, estatal y municipal, a través de la publicación de información relevante, opinión de académicos, funcionarios y especialistas en materia de evaluación, así como de diversos contenidos que inviten a la reflexión acerca del quehacer evaluativo.

En este sentido, se hace importante intercambiar experiencias nacionales, estatales y municipales de evaluación de los recursos públicos, así como promover la vinculación entre académicos, funcionarios y especialistas en materia de evaluación del desempeño.

Aunado a lo anterior, la creciente necesidad de optimizar los recursos de la administración pública y de mejorar las herramientas que conduzcan a la consecución de los objetivos mediante una planeación estratégica, monitoreo y evaluación, se dio continuidad al primer número de la Gaceta “Cultura Evaluadora”.

Asimismo, como parte de las atribuciones de la Dirección de Evaluación (DEV) de la Secretaría de Finanzas, que es la difusión de la cultura de la evaluación, se crea este espacio con la finalidad de impulsar el intercambio de conocimientos y

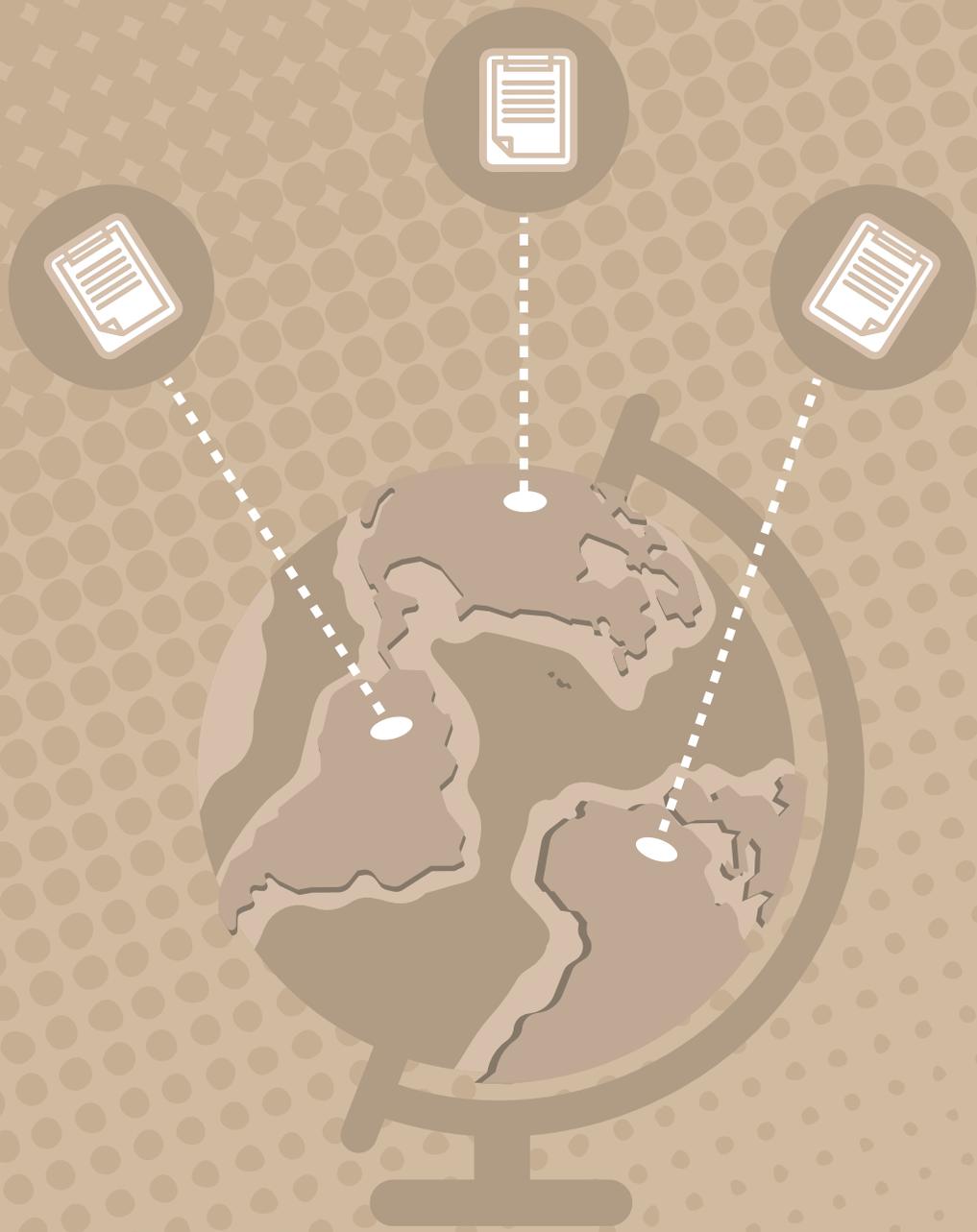
experiencias, incentivar la reflexión en torno a temáticas específicas, y fomentar una cultura de evaluación al interior de las instituciones públicas y privadas.

Este segundo número de la Gaceta, se realizó un compendio de artículos y libros que exponen diferentes aristas de la evaluación, en las que se exhiben distintas posturas sobre la normatividad existente, teorías, resultados obtenidos y experiencias compartidas.

Además, dada la importancia de mantenerse informado sobre los eventos en materia de evaluación y políticas públicas, se recopilaron algunos eventos, cursos, talleres y diplomados, así como sitios de interés nacionales e internacionales especialistas en evaluación y monitoreo de programas y políticas públicas.

También se incluye la colaboración de especialistas en el tema y que fueron invitados como parte del evento de la Semana de la Evaluación en América Latina y el Caribe.

La DEV espera que este pequeño espacio contribuya a la difusión, entendimiento y creación de conocimiento que sea de utilidad para avanzar en beneficio de la sociedad.



# CONOCIENDO

En esta sección encontrarás una recopilación de textos y artículos de instituciones con prestigio internacional.

La sección contiene textos y artículos que aborda a la evaluación en cuatro perspectivas:

- 1) La Política de la Evaluación
- 2) La Evaluación desde lo Teórico
- 3) Mejores Resultados
- 4) Perspectivas de la Evaluación

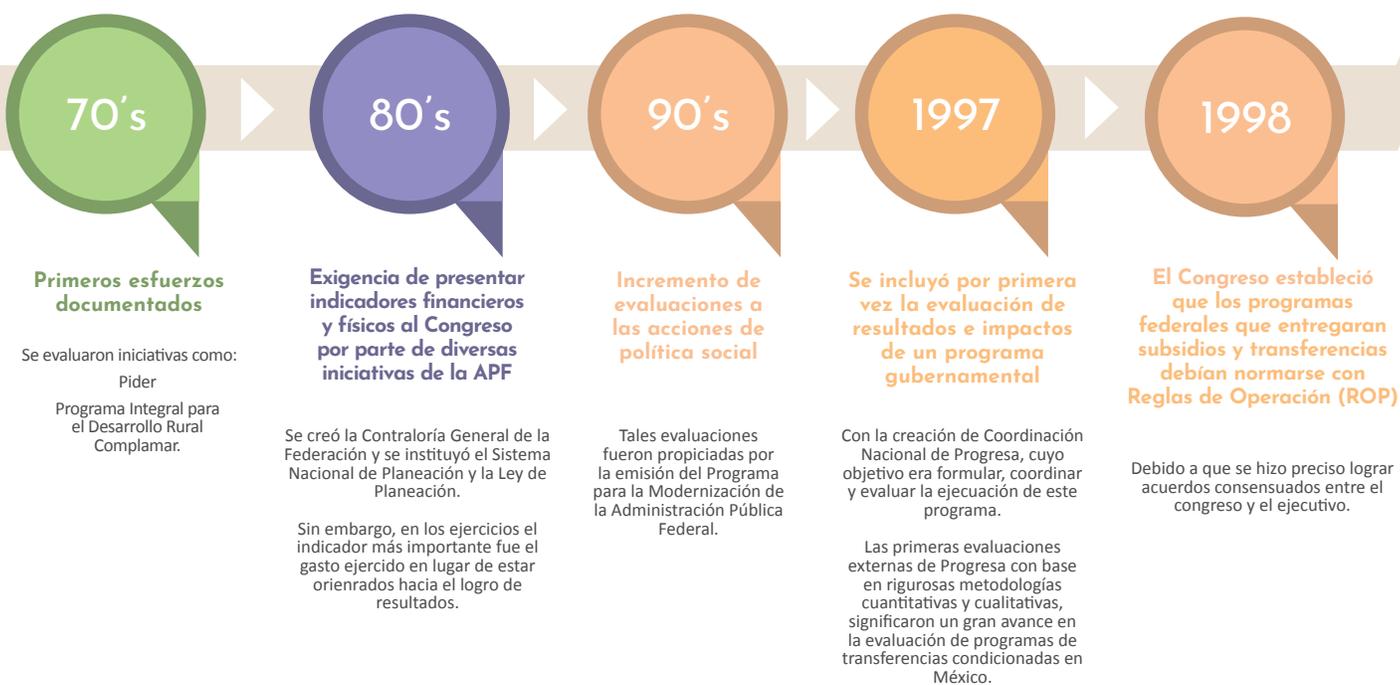
# La Política de la Evaluación

La política de evaluación en México: 10 años del CONEVAL

Reseña del documento publicado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 2015.

Disponible en:

[https://coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/CONEVAL\\_politica\\_de\\_evaluacion\\_10\\_A.pdf](https://coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/CONEVAL_politica_de_evaluacion_10_A.pdf)



El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) busca implementar la cultura de la evaluación para la atención de problemas sociales. Este texto describe la labor de varios años del diseño e implementación de la política de evaluación de desarrollo social desde la perspectiva del CONEVAL.

En México, las iniciativas para evaluar programas de desarrollo social comenzaron en la de los 70's, sin embargo, el ejercicio normado, sistemático y riguroso orientado hacia el logro de resultados, es reciente. En la **Figura 1** se observan los eventos que se desarrollaron para llegar al sistema de evaluación y monitoreo actual.

*La evaluación, una herramienta de factor de cambio de la política de desarrollo social.*

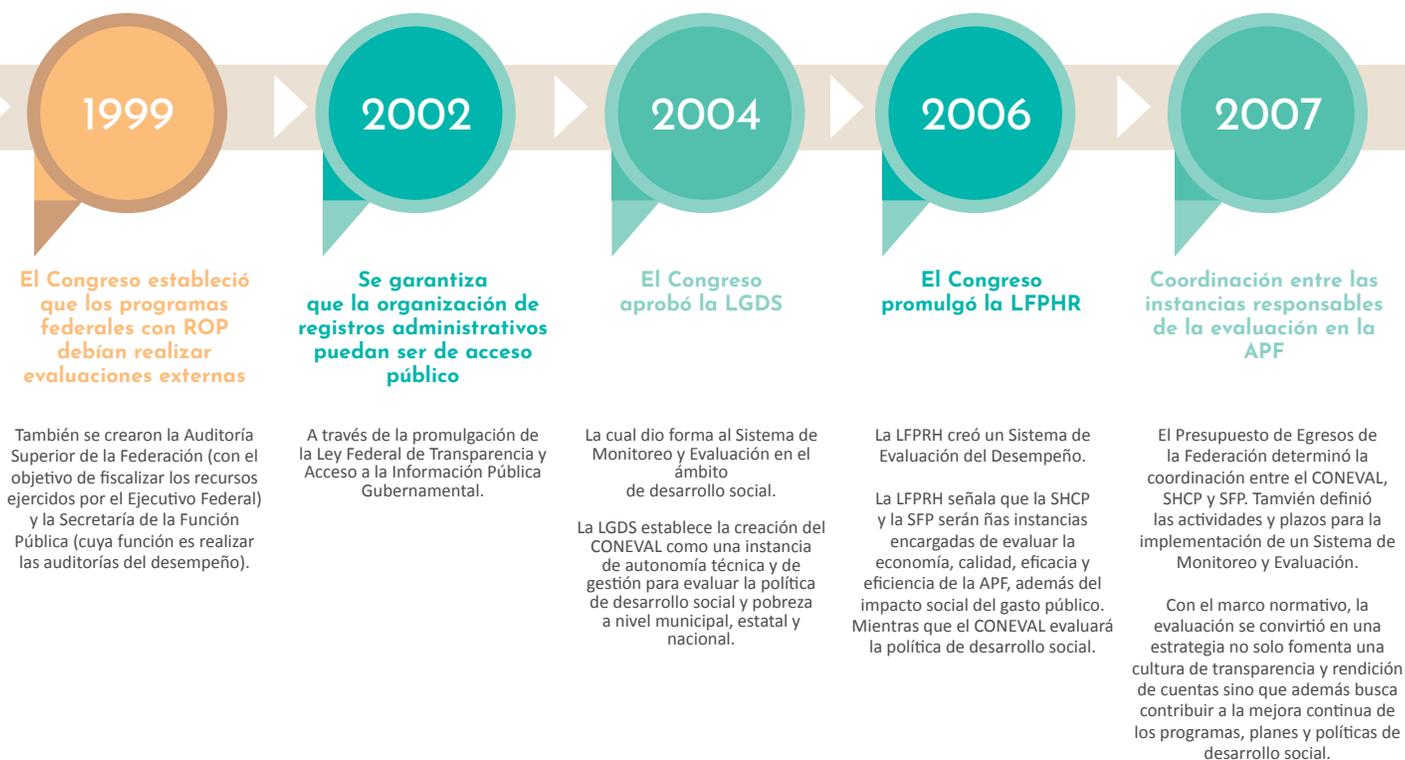


Contar con un sistema de evaluación y monitoreo, proporciona información a quienes operan los programas, diseñan estrategias o planean el gasto público para mejorar la política pública.

*Pider. Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural.  
Coplamar. Coordinación General del Plan Nacional de Zonas  
Deprimidas y Grupos Marginados.  
LGDS. Ley General de Desarrollo Social  
LFPRH. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.*

*SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
SFP. Secretaría de la Función Pública.  
APF. Administración Pública Federal.*

Figura 1. Línea de tiempo de la evolución del sistema de la evaluación.



La evaluación es importante, ya que:

- Se utiliza para mejorar las políticas y programas públicos.
- Es requerida para mejorar la toma de decisiones en política orientada a la obtención de resultados concretos.
- Fortalece la rendición de cuentas.

Motivo por lo que el CONEVAL, ha desarrollado instrumentos de evaluación con métodos que garanticen la calidad y credibilidad de los resultados de las evaluaciones. Estos métodos son revisados y

aprobados por la Comisión Ejecutiva del CONEVAL integrada por seis investigadores académicos con experiencia en materia de desarrollo social. Sin embargo, para realizar las evaluaciones, el CONEVAL busca la participación de todos los involucrados para tener la perspectiva de la unidad responsable.

Para la construcción del Sistema de Monitoreo y Evaluación se han identificado retos institucionales, técnicos y de planeación, a los cuáles se les ha encontrado solución (Figura 2).

Figura 2. Retos y soluciones del Sistema de Monitoreo y Evaluación.





Consolidar un Sistema de Monitoreo y Evaluación en México, ha implicado diversos retos institucionales, como la creación de normatividad en materia de evaluación. Para integrar esta normatividad con un sistema que regulara la evaluación de programas surgen los “Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal”. De ahí se establecieron las normas para sistematizar las actividades necesarias para evaluación y monitoreo; además estableció los elementos que debe contener la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para cada programa federal. El CONEVAL debe coordinarse con SFP y SHCP para revisar las matrices de los programas y realizar recomendaciones.

Más aún, los Lineamientos de Evaluación sirvieron para dividir los tipos de evaluaciones en: evaluaciones a programas federales y en evaluaciones que se aplican en torno a las estrategias, políticas e instituciones. Lo que es útil para aplicar el Programa Anual de Evaluación (PAE) dependiendo del tipo de evaluación que se trate.

Por otro lado, el CONEVAL, SFP y SHCP emiten el “Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal” con el cual se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), así como los requisitos mínimos para la contratación de los evaluadores externos. Es importante recalcar que en los programas federales, se establece la obligación de dar a conocer los documentos y resultados de todas las evaluaciones a través de las páginas de internet propias de las dependencias de forma permanente.

*La evaluación puntual de un programa presupuestario o de un programa sectorial podría ilustrar si una acción particular ha dado resultados y no constituye solo un dispendio de recursos públicos.*



Cabe mencionar que en los Lineamientos de Evaluación, se definieron los elementos que conformarían el Sistema de Monitoreo y Evaluación, el cual surge con el objetivo de advertir el desempeño de los programas federales, mejorar los programas y al mismo tiempo, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. El eje de este sistema es la orientación hacia el logro de resultado y se basa en cuatro pilares:

**Pilar 1. Medición de pobreza.** Tiene un enfoque multidimensional, ya que contempla tanto el bienestar económico como los derechos sociales.

**Pilar 2. Elementos de planeación.** Con dichos elementos se establecen las bases, los indicadores de monitoreo y la estrategia nacional. Este pilar emplea la MIR para alinear y medir los avances de los programas con el Plan Nacional de Desarrollo.

**Pilar 3. Evaluación.** Está constituido por el Programa Anual de Evaluación (PAE) y los tipos de evaluación con la mejora de los esquemas de monitoreo.

**Pilar 4. Seguimiento y uso de los resultados de las evaluaciones externas.** Además de dar seguimiento e implementar los resultados, se enfoca en la generación sintética de información para mejorar la toma de decisiones, y fortalecer la transparencia.

De la misma forma que existen retos institucionales, también se presentan retos técnicos en la construcción del Sistema de Monitoreo y Evaluación. En estos retos se incluye, definir a los actores relevantes, el perfil del evaluador, los tipos de evaluación y las metodologías apropiadas para recolectar y evaluar la información pertinente.

Los actores se clasifican en tres grupos según el uso que hagan de la evaluación:

- 1) *Instrumento de mejora de la política;*
- 2) *Insumo en los procesos de planeación, programación, ejecución y presupuestación de la política;*
- 3) *Información generada utilizada en la rendición de cuentas.*

*No hay manuales infalibles para hacer política social, pero la evaluación ayuda a mejorar lo que se hace.*



A decir de los evaluadores, se trata de académicos o expertos en desarrollo social, evaluación o políticas públicas, los cuales son capacitados antes y durante el proceso de evaluación por el CONEVAL a fin de garantizar la calidad de la información.

En cuanto a la identificación de los tipos de evaluación, el CONEVAL desarrolló el Horizonte de Monitoreo y Evaluación, el cual ayuda a que las unidades responsables de la evaluación identifiquen y determinen sus necesidades. De igual forma, describe los elementos mínimos de los diagnósticos de acuerdo a los Lineamientos de Evaluación y a la edad del programa. Asimismo, los tipos de evaluación como: Evaluación de Diseño de los programas de desarrollo social, Evaluación de Consistencia y Resultados, Evaluación de Procesos, Evaluación de Impacto, Evaluaciones Específicas, Evaluaciones Estratégicas; e instrumentos necesarios para la evaluación como lo es el diagnóstico. Es importante resaltar que definir los tipos de evaluación ha permitido orientar de forma adecuada los usos de evaluación, a quién se dirige la información resultante y las partes que intervienen en este proceso.

Otro reto de carácter técnico identificado por CONEVAL, es determinar el proceso de evaluación, para lo cual éste clasifica los procesos como:

- *Homogéneo: Cuenta con una metodología específica por tipo de evaluación, establecido en un Modelo de Términos de Referencia (TDR).*

- *No homogéneo: Su metodología se define a partir de las características particulares de cada evaluación, y a los objetivos que se quieren alcanzar, ejemplo de evaluaciones con este proceso son las Complementarias, Específicas y Estratégicas.*

Contar con procesos definidos para elaborar evaluaciones y mecanismos para analizar su rigor metodológico ha contribuido a mejorar la calidad de las evaluaciones. Estos procesos, el Horizonte de Monitoreo y Evaluación y el Esquema Integral de Evaluación de Programas y Acciones de Desarrollo Social del CONEVAL, permiten orquestar la planeación con el proceso de monitoreo y evaluación de los programas, lo que conlleva a la evaluación a ser un ejercicio normado, sistemático y riguroso.

Por otro lado, el reto de la planeación se suma a los retos institucionales y técnicos. El reto es contar con un sistema de monitoreo basado en resultados con indicadores adecuados. Para ello, se determinó que la Metodología de Marco Lógico era la herramienta más apropiada y se desarrolló la Matriz de Indicadores para Resultados. Esta herramienta presenta los objetivos de un programa en cuatro distintos niveles (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y tiene por objetivo definir y establecer las bases para el monitoreo de los programas presupuestarios. Es importante subrayar que este instrumento es la clave para el proceso de planeación ya que proporciona una estructura con la que es posible visualizar la información más importante de un programa, además facilita el monitoreo y la evaluación de resultados e impactos.

Adicionalmente, existen otros retos como la expansión de la oferta de evaluadores de calidad; creación de sistemas de monitoreo y evaluación en las entidades que faciliten su comparabilidad; vinculación entre el proceso de medición de la problemática, de evaluación y el proceso de presupuestación, incluyendo la necesidad de pasar a un esquema en el que no solo se evalúen programas sino problemáticas. México ha avanzado mucho, pero aún quedan retos que enfrentar, y aunque, la evaluación y la medición de resultados no son condiciones suficientes para eliminar los problemas existentes en desarrollo social, sí son condiciones necesarias en una sociedad cada vez más democrática y transparente.

*Es importante evaluar para mejorar las políticas y programas públicos, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.*



# El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una Propuesta para Entidades Federativas

Reseña del documento de:  
Agustín Caso Raphael publicado en la Revista Trimestre fiscal, México, Distrito Federal, 2011 Núm. 98 Jul-Sep, Pág. 311-341

Disponibles en:  
<http://132.248.9.34/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/7.pdf>

Este artículo es parte del libro “La Evaluación de las Políticas Públicas en México”<sup>17</sup> publicado por el INAP en el 2011.

El autor del presente artículo, al momento de publicar era Director General Adjunto de la Unidad de Política y Control Presupuestario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene una trayectoria importante, en la actualidad es Auditor Especial de Desempeño.

En este artículo se aborda el contexto, principios, experiencias y avances en materia de Gestión y Presupuesto para Resultados, con lo que se establecerán casos de éxito que pueden ser referencia para los estados y municipios.

La gestión pública se caracteriza por coordinar de forma eficiente y eficaz los recursos del Estado, además de considerarse como las decisiones necesarias para alcanzar las metas establecidas. Es por ello que algunas de las propuestas de este nuevo enfoque son: reducir el tamaño del sector público, descentralizar las organizaciones, eliminar la jerarquización innecesaria y la burocratización, orientar al cliente, establecer sistemas de evaluación. Además de someter a procesos de evaluación a los niveles de gestión: estratégico, directivo y operativo.

*El PbR-SED es un importante vínculo entre el proceso presupuestario y la planeación del desarrollo, y una herramienta fundamental para la orientación de la ejecución y evaluación de políticas y programas.*



De ahí que, el autor expone que para este cambio de enfoque, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, desde 2007, ha realizado trabajos para impulsar estas al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y al Presupuesto basado en Resultados (PbR), y con ello optimizar la asignación presupuestaria, calidad de los bienes y servicios públicos, así como mejorar las condiciones de la población.

El fortalecimiento de la cultura organizacional a través del PbR, se sustenta en la cadena valor, para poder identificar los elementos que forman parte de la organización y que contribuyen a la consecución de objetivos. Este fortalecimiento y cambio de enfoque conlleva a

modificaciones estructurales y normativas de todo el sistema de la administración pública.

De las principales modificaciones que se dieron en materia normativa fueron: los artículos 6, 73, 74, 79, 116, 122 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

En este sentido, el autor destaca un aspecto importante de este nuevo cambio de paradigma, esto es que si bien para el periodo 2006-2012 se instauró un proceso de evaluación por resultados institucionalizado jurídicamente, las instituciones pueden sólo adaptar los elementos necesarios para cumplir con la normatividad, pero se carece de mecanismos que garanticen la buena implementación, funcionamiento y fortalecimiento de los ordenamientos en las instituciones.

Con todas las modificaciones resultantes, la implementación de la Gestión para Resultados (GpR) conlleva a un cambio de cultura en la administración y organización, por lo que el desafío para los estados es rediseñar su administración e implementar una gestión basada en resultados con mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño.

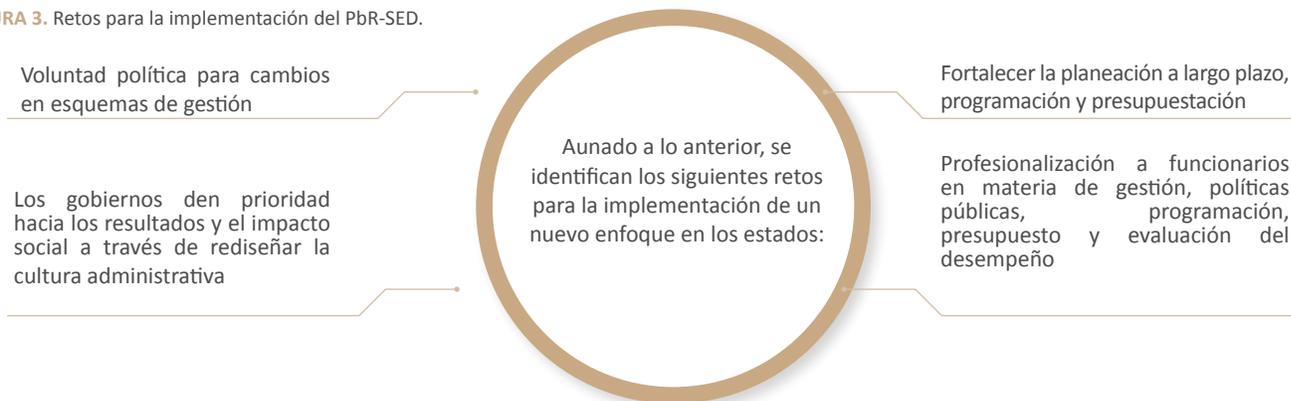
La GpR se basa en la información del desempeño, y en herramientas de planeación estratégica, monitoreo y evaluación, para contribuir a que las organizaciones públicas logren sus objetivos, y en el texto se exponen cinco principios bajo los cuales se rige:

1. Centrar las decisiones en los resultados en todas las fases del proceso presupuestario.
2. Alinear la planeación estratégica, el monitoreo y la evaluación con los resultados.
3. Mantener la medición e información sencillas.
4. Gestionar para, no por resultados.
5. Usar la información de los resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones, así como para la rendición de cuentas.

Otro punto importante que este texto subraya, es que debe de existir vinculación entre los procesos de planeación estratégica; reformas al marco jurídico-institucional estatal; programación y presupuesto; seguimiento y evaluación; y contabilidad, rendición de cuentas y transparencia.

<sup>17</sup> La Evaluación de las Políticas Públicas en México”. Se puede consultar en: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/evaluacion%20politicas%20publicas.pdf>

**FIGURA 3.** Retos para la implementación del PbR-SED.



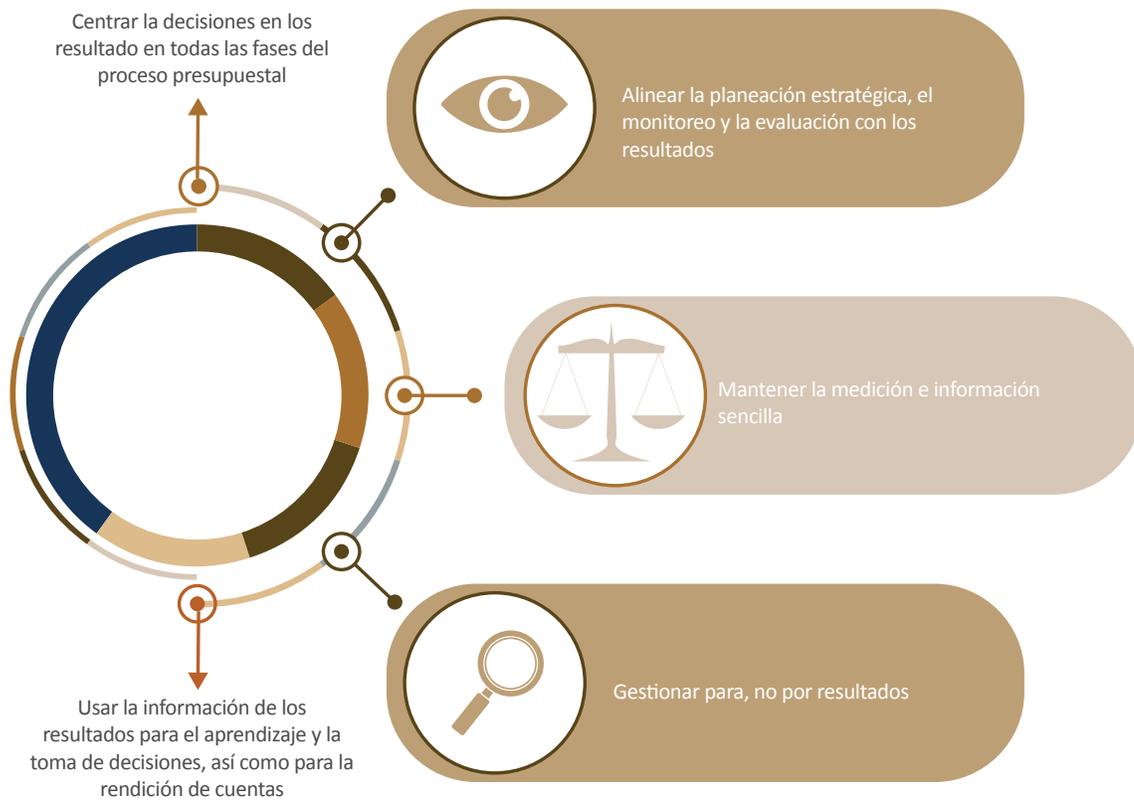
**FIGURA 4.** Avances en materia de GpR en Entidades Federativas.

En este orden de ideas, el texto recopila e identifica experiencias y avances en la GpR en algunas entidades federativas como: Jalisco, Guerrero, Chihuahua, Hidalgo, Guanajuato y Zacatecas.



*El principal objetivo de la GpR es el qué se hace, qué se logra y qué impacto se genera en el bienestar de la población*

FIGURA 5. Principios básicos de la GpR.



*Un nuevo enfoque de gestión implica cambios en el aparato institucional-constitucional.*



Por otro lado, el texto da cuenta del caso de éxito de implementación del PbR en Colombia. El proyecto Presupuesto por Resultados Municipal (PPRM), desarrolla una metodología para desarrollar, incorporar e implementar sistemas de gestión y presupuestación por resultados, a través de acompañamiento técnico, capacitación en GpR y desarrollos metodológicos. Con esta metodología se desarrollaron formatos, manuales y procedimientos que apoyan a la realización de la planeación estratégica y financiera.

En todas las entidades se observan avances importantes para dar paso a un nuevo enfoque de gestión, sin embargo, existen puntos de mejora como la reforma de leyes locales para institucionalizar los procesos de planeación, gestión, operación, monitoreo, seguimiento y evaluación. Asimismo, utilizar dentro de sus procesos de planeación, la matriz del marco lógico y metodologías que contribuyan a la mejora del diseño de programas. Al mismo tiempo, se necesita fortalecer las áreas de planeación, programación y presupuestación.

Para conocer la situación de implementación del PbR-SED en cada entidad, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) desarrolló un cuestionario diagnóstico, con el objetivo de que cada entidad conozca cuáles son las áreas de mejora y elabore estrategias para erradicar las deficiencias.

De ahí que las entidades tienen como labor transmitir las experiencias y avances a sus municipios para iniciar con el cambio institucional que fortalecerá su gestión.

En conclusión, el autor expone y resalta que para lograr un cambio en la administración pública, es necesario tener la iniciativa y voluntad en un cambio de cultura organizacional y enfoque. Esto permitirá fortalecer las capacidades institucionales y asegurar la creación de valor público, así como la satisfacción de las demandas de la población. Además, se debe fomentar desde inicio una gestión orientada a resultados, y realizar los trabajos necesarios para incentivar dichas prácticas en los municipios.

*Todo gobierno debe rediseñar su gestión e incluir sistemas de evaluación basados en resultados e impactos sociales.*



# El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una propuesta para los gobiernos locales

Reseña del libro de:  
Alberto Villalobos Pacheco. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., 2010.

Disponibles en:  
<http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/16087.pdf>

El maestro Alberto Villalobos Pacheco presenta la investigación merecedora del primer lugar el premio del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) 2009 “El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una propuesta para los gobiernos locales”, la cual pretende analizar la importancia y retos en materia de gestión del SED para su adecuada implementación en los gobiernos locales de México.

En este contexto, considerando el SED como la principal estrategia del Gobierno Federal para impulsar las evaluaciones gubernamentales en México mediante el establecimiento de directrices para la evaluación de programas, políticas y el desempeño de las instituciones, Alberto Villalobos en su investigación nos ofrece una importante aportación en materia de evaluaciones de desempeño asociadas a dicha estrategia, la cual además, es considerada una de las pocas obras sobre evaluación orientadas al ámbito municipal en México, en ella analiza el proceso de evaluación en términos teóricos y prácticos con los que se busca reforzar el papel de los municipios mexicanos.

Asimismo, Alberto Villalobos muestra la viabilidad de su obra para ser aplicada en el ejercicio público local, a través de una serie de elementos esenciales para fortalecer las capacidades de las instituciones de los municipios del país. La institucionalización efectiva de una política de evaluación del desempeño en un ámbito municipal es la propuesta central de la obra de Alberto Villalobos, mediante el fortalecimiento de los procesos de cambio institucional en materia de gestión, políticas y dirección estratégica.

Ante lo expuesto, Alberto Villalobos identifica las siguientes interrogantes como impulsoras de su obra:

1. ¿Cuáles han sido los aportes de las iniciativas de evaluación en el Gobierno Federal mexicano y cómo han impactado en la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)?
2. ¿Cambiará el enfoque de evaluación tradicional (auditoría) a uno con una gestión por resultados bajo el esquema del SED?
3. ¿Cuáles han sido las experiencias de evaluación del desempeño en los municipios de México?
4. ¿Cuáles han sido las propuestas para avanzar operacionalmente en la evaluación por resultados en los procesos de reforma en el ámbito de los gobiernos locales?

*Una implementación efectiva del SED en los municipios de México, implica un federalismo más eficaz y un rediseño institucional de los gobiernos locales.*



Asimismo, se sustenta en la hipótesis: *Una implementación efectiva del SED en los municipios de México, implica un federalismo más eficaz y un rediseño institucional de los gobiernos locales.*

Y establece como su objetivo general: *Analizar la importancia y retos en materia de gestión del SED para su implementación efectiva en los gobiernos locales de México.*

En este sentido la investigación se compone de 5 capítulos como temas centrales:

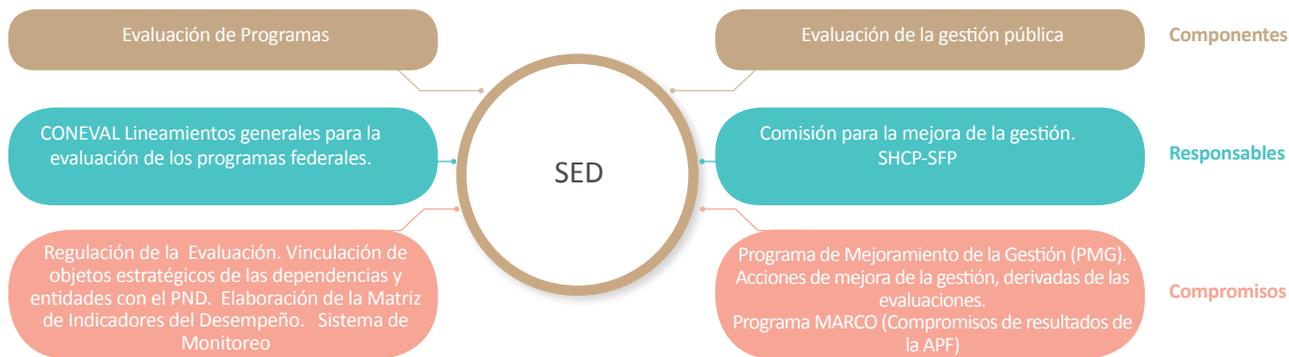
**El capítulo 1.** *La evaluación en la perspectiva de la Nueva Gestión Pública (NGP): fundamentos teóricos.* Se cimienta teóricamente la evaluación gubernamental en la perspectiva de la Nueva Gestión Pública (NGP), se mencionan los antecedentes con base en las experiencias de la modernización de la gestión Pública en México, asimismo identifica la necesidad de un análisis integral y una articulación efectiva entre gestión, políticas y su evaluación respectiva, cuyos elementos tradicionalmente no se encuentran vinculados.

**El capítulo 2.** *La evaluación en la administración pública mexicana: origen y evolución.* Analiza el origen y desarrollo de la evaluación gubernamental en el país y si esta coadyuva a mejorar el desarrollo y las capacidades institucionales de la Administración Pública (AP) en México. Alberto Villalobos puntualiza en las acciones del gobierno federal mexicano para la ejecución de los procesos de evaluación

Figura 6. Enfoque estratégico para un federalismo eficaz.

Estratégico	Tradicional
Eficaz.	Ineficaz.
Eficiente.	Deficiente.
Descentralización.	Excesiva centralización del gobierno central.
Eficaz gestión gubernamental.	Nula gestión intergubernamental.
Visión generadora de impactos en lo local.	Visión autoritaria.

FIGURA 7. Elementos del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública actual.



gubernamental sus alcances y limitaciones y los logros obtenidos en las diversas etapas presidenciales, así como el contexto y los problemas en los procesos de descentralización y federalismo en México mostrando como principal debilidad del Gobierno Federal la incapacidad de fortalecer las evaluaciones de los gobiernos locales como resultado de una AP con ausencia de un método eficaz y sistemático para medir el rendimiento de su gestión y evaluar sus resultados, por lo que establece como unos de los principales retos la implementación de un modelo de evaluación intergubernamental cimentado en el impacto de cada acción pública más allá del monitoreo de las acciones en busca de un control del gasto.

El **capítulo 3. El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México 2006-2012: la reforma administrativa actual.** Hace un análisis del origen y desarrollo hasta el año 2009, así como de los elementos básicos y la naturaleza del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Sobresale el impacto del SED en las entidades federativas, asimismo, el de las nuevas reformas federales en los gobiernos locales del país, el eje central de este capítulo es fundamentar la viabilidad del SED para ser implementado en los municipios de México a través de los avances de la evaluación en el Gobierno Federal, así como los rezagos en materia de gestión y de evaluación, especialmente bajo el enfoque orientado a resultados.

El **capítulo 4. Gobiernos locales, gestión y evaluación en México.** Nos ofrece un análisis de los sistemas de evaluación existentes, así como los desarrollados en México aplicables a los municipios. En este sentido, considerando las limitaciones y la cultura de la gestión en el país se analiza la viabilidad de la implementación de una cultura de gestión y evaluación por resultados en los municipios de México. Se habla también, de los Sistemas de Medición del Desempeño (SMD) en los gobiernos locales del país y su diversidad (asociaciones privadas, instituciones académicas y los gubernamentales). Referente los sistemas de evaluación aplicados al ámbito local, se examinan la gestión y evaluación transversal implementados en Chile y Brasil, los cuales brindan experiencias y cursos de acción para la gestión y las políticas estratégicas de evaluación en un contexto de los gobiernos local en México, estableciendo nuevamente un reto en la adaptación o no adaptación de dichas experiencias conforme

al contexto de las capacidades y dilemas que presenta la administración pública en México y el intergubernamental.

Es importante mencionar que, Alberto Villalobos, hace un análisis de la APF y la importancia de los temas de evaluación en los periodos presidenciales de José López Portillo, Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari.

En el **capítulo 5. El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en gobiernos locales: hacia un rediseño institucional.** Se establece la propuesta central de la investigación “El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una propuesta para los gobiernos locales” a través una metodología para la gestión, implementación y evaluación de SED en los gobiernos locales, conforme a las experiencias de evaluación en México, al marco legal e institucional y considerando los retos que le implica de acuerdo con las capacidades institucionales de los municipios del país. Dicha metodología presenta el panorama en el que los gobiernos locales conciban con responsabilidad pública y con visión estratégica, integral y transversal los procesos de evaluación a través de agendas orientadas a fortalecer la competitividad y el bienestar, asimismo, se plantea un cambio institucional en los municipios mexicanos mediante la reorientación de su gestión tradicional hacia la creación de valor público en los términos planteados por Mark Moore (1998).

Por último, en la obra de Alberto Villalobos se examinan elementos estratégicos del enfoque tradicional de la administración pública y de gestión pública bajo un contexto internacional y conforme a la escuela mexicana de administración y de políticas.

*Los gobiernos locales conciban con responsabilidad pública y con visión estratégica, integral y transversal los procesos de evaluación a través de agendas orientadas a fortalecer la competitividad y el bienestar.*



# La Evaluación de Políticas Públicas como Instrumento para la Rendición de Cuentas

Reseña del artículo publicado en la:  
Revista Trimestre fiscal, México 2012 Núm. 9 Ene-Mar,  
Pág. 187-207.

Disponible en:  
<http://132.248.9.34/hevila/Trimestrefiscal/2012/no99/6.pdf>

Este texto es parte del ensayo que obtuvo el tercer lugar del Undécimo Certamen Nacional de ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas, llevado a cabo en 2011 por la Auditoría Superior de Fiscalización de México.

El ensayo tiene como principal objetivo mostrar la relación existente entre la evaluación de políticas y programas públicos con la rendición de cuentas. Éste se inicia exponiendo diferentes definiciones de la rendición de cuentas propuestas por distintos autores y organismos internacionales, en las que se puede observar que coinciden en que se involucran dos partes, una que tiene el derecho a recibir información y otra que tiene la obligación de divulgar la información bajo el cumplimiento de ciertas reglas y normas. Por lo que, la rendición de cuentas, en conjunto con otros mecanismos como la transparencia y acceso a la información, se complementan para fortalecer la legalidad y la responsabilidad del ejercicio de la función pública.

*Schedler señala que: “la rendición de cuentas involucra por tanto el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios [...] pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder” (Schedler, 2008: 14).*



Por otro lado, la evaluación es una actividad inmersa en el proceso de políticas públicas, en las que interactúan diferentes actores. La evaluación permite obtener información de la efectividad de las políticas y genera datos para medir el grado de cumplimiento; también contribuye a identificar problemas públicos y prioridades gubernamentales, y con ello fortalece los procesos presupuestarios y permite una mejor toma de decisiones.

Asimismo, ha aumentado el interés en la sociedad por conocer cómo se aplican y ejercen los recursos públicos, por lo que el tema de la evaluación ha tomado impulso y ha sido un elemento que ha contribuido a la modernización de la administración pública. Por ello es que empezaron a desarrollar instrumentos de medición de

la gestión pública; posteriormente con la influencia de organismos como el Banco Mundial y el Banco Interamericano se generaron mecanismos fundamentados en el Presupuesto basado en Resultados (PbR) con los que se pudieran construir indicadores de desempeño.

En suma a lo anterior, se realizaron reformas al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que se incorporaron aspectos en materia de evaluación para que la administración de los recursos sea con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez y que los resultados de esos recursos sean evaluados por instancias técnicas. Con base en esto, se incorporaron el PbR y se desarrolló el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en procesos de programación y presupuestación; así como se le asignaron responsabilidades a dependencias y entidades (ej. SHCP, SFP y CONEVAL). Otro avance, fue la creación de los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, con el que se normó el ejercicio de evaluación de los recursos federales.

Sin embargo, menciona la autora, que existe poca evidencia documental de que los resultados de las evaluaciones hayan contribuido a mejorar la política, por lo que exhorta a las dependencias y entidades a usar los resultados de las evaluaciones.

Otros puntos importantes que hay que mejorar son: la capacitación del personal de la administración pública tanto estatal como municipal; establecer normatividad y organismos especializados para la gestión y coordinación, a nivel estatal y municipal, para garantizar la consolidación de los sistemas de evaluación; así como, la coordinación interinstitucional se vuelve trascendental en los diferentes niveles, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la evaluación y la gestión pública.

Aunado a lo anterior, la autora resalta que la desvinculación entre la evaluación y la rendición de cuentas, es un problema importante

*La rendición de cuentas implica no solo generar mecanismos para la atención de sus tres dimensiones (informar, justificar y sancionar), sino también fortalecer las capacidades institucionales en otras materias.*



que se debe tratar, ya que si se obtiene información acerca de la efectividad de la política pública, se tendrá información y evidencia para rendir cuentas a la ciudadanía. De igual forma, se cuenta con información que ayude a la toma de decisiones presupuestarias y a tomar acciones encaminadas a la resolución de conflictos que incidan en el logro de objetivos.

Derivado de lo antes expuesto, se puede observar que la generación de condiciones jurídicas, metodológicas, institucionales, organizacionales y de capital humano, son necesarias para poder impulsar la evaluación en la gestión pública como instrumento efectivo que coadyuve a la rendición de cuentas. Con esta herramienta

ejecutada adecuadamente, también se contribuirá a la generación de confianza y bienestar en la ciudadanía por el conocimiento de los recursos ejercidos por el gobierno.

*“Los gobiernos estatales de México han experimentado transformaciones profundas no solo en su conformación política sino también en el tipo y número de responsabilidades” (Cejudo y Ríos, 2010: 115).*



FIGURA 8. Elementos para la Rendición de Cuentas.



# La Evaluación desde lo Teórico

## Reflexiones epistemológicas y metodologías para la evaluación de políticas públicas

Reseña del artículo de Bueno Suárez, Carlos, Osuna Llana, José Luis, publicado en la Revista de Investigación Social 2013, Volumen 10 (Enero-Abril).

Disponibles en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62828836005>

En el texto se expone la diversidad de posibilidades analíticas de la evaluación de las políticas públicas, ya que difieren dependiendo de los requerimientos y necesidades, el ámbito en el que se soliciten, el sistema de gestión, así como los recursos disponibles para realizarla. Así pues, el evaluador debe ser capaz de adecuarse y dar respuesta a los parámetros mediante instrumentos y metodologías establecidos, sin embargo, esto no significa que exista una sola visión, paradigma y/o un único método.

Es importante que se considere que la política pública, es un sistema de intervención para la resolución de problemas, y que pueden evolucionar durante su ejecución. Es por ello que se debe tener en cuenta los diversos sectores en los que interviene, los distintos actores involucrados, la estructura política y administrativa, así como múltiples elementos que pueden ser ajenos a la política pública.

No obstante, considerando que la evaluación de políticas públicas es compleja por los diversos factores que intervienen, el trabajo evaluativo debe sustentarse tanto en conocimiento de las ciencias sociales y pautas metodológicas aplicables a la política pública, como en los objetivos que persigue y los recursos disponibles.

De ahí que, los autores mencionan que para determinar el método de evaluación puede definirse mediante tres niveles:

- *Metateórico (paradigma).*

Los autores establecen que para determinar un modelo metodológico con un enfoque constructivista se debe considerar la importancia de las percepciones subjetivas tanto de los resultados como del proceso mismo de la evaluación.

Asimismo este enfoque establece dos propuestas:

- *Paradigma de Evaluación crítica: en la que menciona como que los procesos evaluativos esta condicionados a los entornos social,*

*político y cultural en la que se encuentran inversos los múltiples actores.*

- *Paradigma de elecciones: considerara la adaptabilidad metodológica a las técnicas de evaluación.*

- *Teórico (enfoque).*

La opción de enfoque debe ser consistente tanto con el nivel Metateórico y Empírico, con el fin de guardar una metodología científica que avale la evaluación a realizar, dentro del paradigma constructivista destacan los siguientes:

- *Enfoque participativo.*
- *Enfoque libre de objetivos.*
- *Enfoque basado sobre la teoría del problema o de aproximación clínica.*
- *Enfoque basado en la teoría de la implementación.*
- *Enfoque basado en la teoría del programa.*

- *Empírico (técnica).*

Dentro de las técnicas metodológicas, se encuentra la cuantitativas y cualitativas. En ese sentido la técnica cuantitativa brinda elementos que permiten justificar las hipótesis planteadas. También destaca la utilización de técnicas cualitativas por la complejidad del objeto de análisis.

*Schedler señala que: “la rendición de cuentas involucra por tanto el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios [...] pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder” (Schedler, 2008: 14).*



FIGURA 9. Niveles para la Determinación del método de Evaluación.



*La rendición de cuentas implica no solo generar mecanismos para la atención de sus tres dimensiones (informar, justificar y sancionar), sino también fortalecer las capacidades institucionales en otras materias.*



La combinación de las dos técnicas brinda una mayor capacidad de análisis para los procesos evaluativos.

Por lo anterior, los autores distinguen tres estrategias de integración de técnicas para la evaluación de políticas públicas:

- *Complementación de técnicas cuantitativas y cualitativas.*
- *Combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.*
- *Triangulación de técnicas cuantitativas y cualitativas.*

Y para garantizar que sea coherente, se deben cumplir con cuatro principios esenciales:

#### 1) Consenso metodológico previo

- *Delimitar con claridad los actores de la evaluación y el marco metodológico.*

#### 2) Rigor y coherencia

- *Establecer un método que no de pauta a conclusiones erróneas, y que a través de las observaciones y el análisis se concluyan los resultados de la evaluación.*

#### 3) Pluralismo metodológico

- *Existen diferentes experiencias, información y metodologías cualitativas y cuantitativas, las cuales ayudan a que el evaluador genere contenido sólido y comparable.*

#### 4) Adaptación de métodos

- *Los métodos pueden adaptarse, sin embargo debe considerarse que deben ser coherentes y ayuden a dar respuesta a las interrogantes de cognitivas y normativas propuestas por la evaluación.*

En conclusión, es posible observar que dependiendo del objeto a evaluar de la política pública, se determina el tipo de evaluación; además, de considerar la multiplicidad de sectores, actores involucrados y factores externos que dotan de complejidad el ejercicio de evaluación, así como en la ejecución de la evaluación ser coherente entre el método y el enfoque establecido, para poder identificar problemáticas, analizarlas y emitir posibles soluciones a éstas.

*Un desafío importante para los gobiernos estatales en materia de evaluación es la desvinculación entre ésta y la rendición de cuentas, es decir, la reducida capacidad de los gobiernos subnacionales de consolidar la evaluación como un elemento de los sistemas de rendición de cuentas.*



## Documento Temático sobre la Credibilidad

Reseña del documento presentado en la 3ª Conferencia Internacional sobre las Capacidades Nacionales de Evaluación, Soluciones innovadoras a los desafíos relacionados con la independencia, la credibilidad y el uso de las evaluaciones, 2013.

Disponibles en:  
[https://docs.wixstatic.com/ugd/3bb18e\\_aa3e1f79a99447cfbe75bef1d8db534a.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/3bb18e_aa3e1f79a99447cfbe75bef1d8db534a.pdf)

El documento es una traducción del trabajo “Guiding Thematic Paper on Credibility” y fue realizada por<sup>2/</sup> Brenda Lora, Eduardo Centeno, Carlos Frías Coronado, y Pablo Rodríguez-Bilella. Por otra parte, la autora del documento es profesora de Políticas Públicas en la Universidad Complutense de Madrid, experta en evaluación de políticas de igualdad de género y tiene una larga experiencia en evaluación de programas y políticas públicas; así como responsable de la Unidad de Evaluación del Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid, y es actualmente directora del Master en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

Derivada de su experiencia en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve, de forma particular en el caso de España, escribe este trabajo en el que expone la credibilidad de las evaluaciones y como mejorar y garantizar su credibilidad, para esto aborda lo siguiente:

1) La naturaleza política de la evaluación y la necesidad de credibilidad.

2) ¿Quién participa y tiene voz y voto en la evaluación? Una cuestión clave para la credibilidad.

3) La credibilidad no sólo depende de la calidad e independencia de los evaluadores, sino también de las instituciones y los sistemas donde se conciben, planifican y administran las evaluaciones.

4) Creación de capacidades de evaluación tanto para los evaluadores como para los comisionados.

5) Credibilidad y metodología: ¿Qué cuenta como evidencia creíble y para quién?.

6) Comunicación y presentación de informes: otro tema clave para la credibilidad de la evaluación.

*La naturaleza política de la evaluación, plantea desafíos para la independencia, la credibilidad y la utilización de las evaluaciones.*



Uno de los puntos de los que se habla que afectan a las evaluaciones es la forma de funcionamiento de la política en la sociedad y con ello el continuo cambio de la situación política.

Es importante considerar en las teorías de la evaluación, el elemento de la política para las prácticas de evaluación y la percepción de la imparcialidad por los interesados, la cual conlleva a equilibrar la contratación y tendencia del equipo evaluador, así como la corrección del sesgo en el proceso de evaluación. Por lo que la transparencia del proceso de evaluación es fundamental para que la credibilidad y utilidad de la misma. En este sentido, se hace referencia a la norma 10.1 de las “Normas de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas”<sup>3/</sup>, en la que se expone a la transparencia y consulta de las partes interesadas como esenciales en el proceso de evaluación.

Asimismo, algo que contribuye en la credibilidad de las evaluaciones, es la participación de los interesados, ya que genera un sentido de identificación con el proceso y los resultados. Para lo anterior, se realiza una propuesta de evaluación democrática deliberativa, en la que los desfavorecidos son incluidos en el proceso, tomando en cuenta intereses, valores, perspectivas y diálogo con los principales interesados.

Por otro lado, la credibilidad de las evaluaciones se relaciona, no sólo con la participación de los interesados, sino también de la calidad e independencia de los evaluadores, las instituciones y sistemas que planean y administran las evaluaciones.

<sup>2/</sup> Al momento de la publicación del documento, cuatro miembros de la ReLAC- Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe hicieron el trabajo voluntario de traducción.

<sup>3/</sup> “Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas” publicadas por la UNEG en 2005 y se pueden consultar en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEWj00ISr67\\_eAhVFKH0KHWINB8AQFJAeGQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uneval.org%2Fdocument%2Fdownload%2F124&usg=AOvVaw3gdof1gS4zE5uyPm0px\\_D2](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEWj00ISr67_eAhVFKH0KHWINB8AQFJAeGQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uneval.org%2Fdocument%2Fdownload%2F124&usg=AOvVaw3gdof1gS4zE5uyPm0px_D2)

*Un enfoque participativo de la evaluación, además de los beneficios de integración, promueve la apropiación de los interesados de los procesos y resultados de la evaluación.*



o bien, por el sistema y responsable de evaluación. Lo que se deja en claro, es que dependiendo del sistema político y administrativo, o de acuerdo a la situación política, debe buscarse una solución.

Otro aspecto a considerar para la credibilidad de la evaluación se relaciona con la metodología, recopilación, fiabilidad y cantidad de datos. De igual forma con la comunicación entre las partes involucradas en el proceso de evaluación.

Es por ello, que la capacitación y experiencia de los evaluadores, es importante. Además, existen normas, principios y directrices para realizar una buena, útil y correcta evaluación, así como la ética de la evaluación, tales como las normas para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas establecidas por la UNEG y las Pautas de Evaluación de la Asociación Británica para Buenas Prácticas.

No obstante, se ha generado información sobre el quehacer de los evaluadores, pero poca es la investigación e información sobre cómo las instituciones y los comisionados deben promover la credibilidad. Con lo que la autora sugiere realizar una política clara sobre la evaluación, su propósito y beneficiarios, ya sea con la creación de una institución específica para las políticas públicas de evaluación, mediante los avances de cada sector político, aprobar legislaciones,

Del documento, se puede resaltar que una comunicación fluida y transparente, durante todo el proceso hasta la presentación de los resultados en un informe, ayuda a mejorar la credibilidad del proceso, la evidencia resultante y la percepción de los encargados de éstos. Por lo que la transparencia y la credibilidad se relacionan de manera fuerte con la accesibilidad a la información de origen y la resultante de todo el proceso.

*Conocer y comprender el contexto y el programa a evaluar, identificar las principales partes interesadas y sus necesidades de información.*



FIGURA 10. Importancia de la credibilidad en el proceso de evaluación.



# Evaluación Pragmática de Políticas Públicas

Reseña del artículo de Osvaldo Feinstein; Revista ICE, Evaluación de Políticas Públicas; Sumario del Número 836, Mayo-Junio 2007.

Disponibles en:  
[https://docs.wixstatic.com/ugd/3bb18e\\_f566b8003eac4e5a80a79cc40c8bbb67.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/3bb18e_f566b8003eac4e5a80a79cc40c8bbb67.pdf)

Este artículo fue escrito por un consultor independiente, ex gerente y asesor del Departamento de Evaluación del Banco Mundial.

El presente documento expone lo que es la evaluación, sus funciones y modalidades, así como las diversas aristas de su práctica.

Primeramente, el autor menciona que la evaluación se realiza con dos propósitos principales:

- *Aprender de la experiencia para mejorar: Un ejemplo son las evaluaciones formativas, como las evaluaciones de procesos y de impacto.*
- *Rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados: Un ejemplo de estas son las evaluaciones sumativas.*

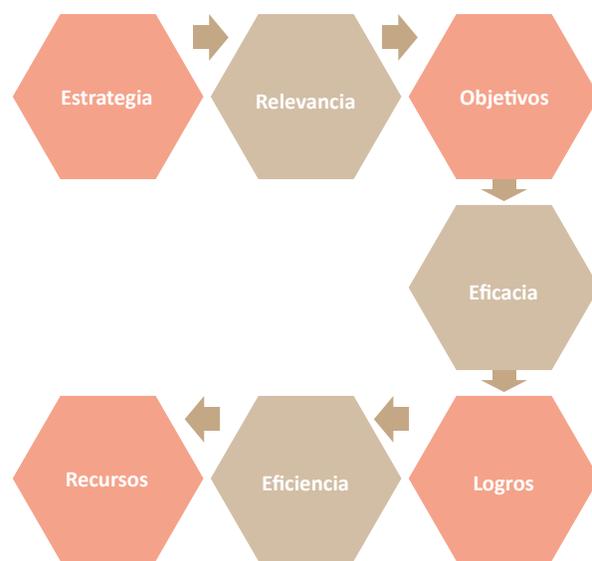
También pueden clasificarse las evaluaciones de acuerdo al momento en el que se realizan:

- *Ex-ante: Se utilizan cuando se realiza el diseño de las políticas públicas, y se analiza la importancia o pertinencia de la intervención.*
- *Ex-post: Se realizan años después de concluida la implementación de la política pública.*
- *Terminales: Se realizan dentro de los seis meses de concluida la intervención.*
- *Intermedias: Se realizan después de implementarse la política pública, pero antes de su conclusión. Tienen como objetivo generar información para la toma de decisiones sobre la continuidad de la política pública.*

Las evaluaciones ayudan a aprender y retomar casos de éxito para aplicarlas y toma en cuenta los fracasos para no repetir errores en el diseño e implementación de políticas públicas. Asimismo, es importante para el diseño de políticas públicas, verificar la información y considerar que no toda la evidencia surge de evaluaciones y que no todas las evaluaciones generan evidencias, por lo que se deben considerar factores políticos e investigaciones para tener elementos suficientes y poder proponer políticas públicas funcionales.

Como se mencionó anteriormente, hay diferentes tipos de evaluaciones, y éstos deben considerar principalmente la relevancia o pertinencia de lo que se evalúa, la eficacia o efectividad y la eficiencia,

FIGURA 11. Relación entre los elementos relevancia-eficacia-eficiencia.



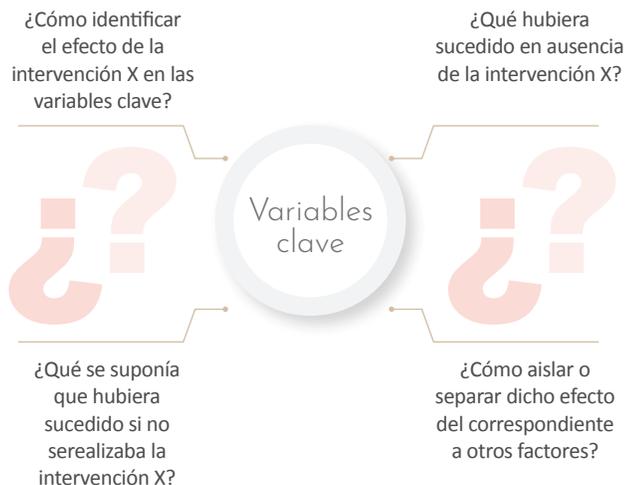
La evaluación se lleva a cabo con dos propósitos principales: para mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas, y para la rendición de cuentas al público.



o bien pueden considerarse criterios como la sostenibilidad de los resultados, el desarrollo institucional, la coherencia y la equidad. En este caso, el autor explica que la relevancia analiza los objetivos de la estrategia, la eficacia se enfoca en el grado del logro de los objetivos, mientras que la eficiencia examina la relación entre los logros con los recursos utilizados.

También, debe considerarse que en la realidad existen múltiples factores que afectan en la realidad, por lo que no existen causas únicas. Para la identificación de variables clave, se realizan las siguientes preguntas:

FIGURA 12. Importancia de la identificación de variables en la Evaluación.



Aunado a lo anterior, es importante tener en cuenta que para identificar la contribución de las variables separada de otros efectos, se puede realizar mediante grupos de control o comparación entre dos grupos. No obstante, este tipo de métodos tienen condiciones que se deben tomar en cuenta para poder realizarlas.

Por otro lado, es importante decir que las políticas públicas se utilizan como tratamientos o como intervenciones no reducibles a programas o proyectos, y dependiendo de cómo se conciben, el método de evaluación puede cambiar.

En el caso de considerarse como tratamientos, se utilizan evaluaciones en las que se comparen grupos, uno de tratamiento y otro de control. No obstante, se encuentra que es limitado y deben cumplirse con condiciones de intervenciones estandarizadas y invariantes en el tiempo. Mientras que en el caso de intervenciones,

el autor destaca que el hecho de evaluar un conjunto de programas o proyectos relacionados a una política pública, no implica que se evalué la totalidad de la política, ya que puede ocurrir que aunque los programas y proyectos sean exitosos, política puede fallar.

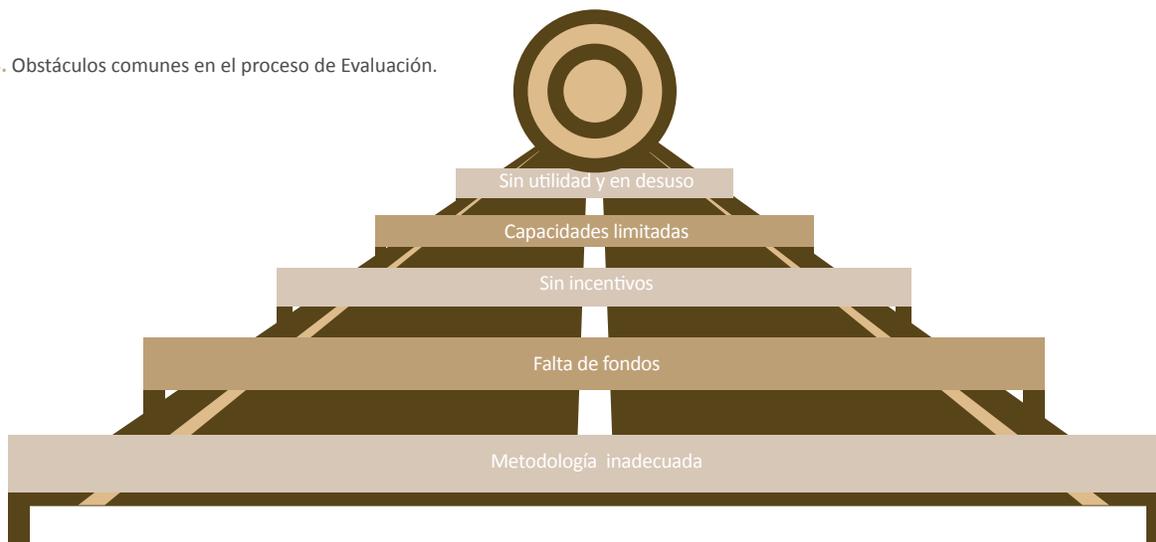
Por lo anterior, se hace relevante mencionar que para evaluar las políticas públicas se debe tener claridad en sus objetivos y en su marco normativo. Asimismo, es útil considerar su efecto sobre los apoyos otorgados, las capacidades necesarias para implementar las políticas, prácticas, riesgos y oportunidades generadas por la política pública.

En el camino de establecer la evaluación como herramienta para el aprendizaje, se encuentran algunas dificultades como:

- *Falta de fondos, ya que no se utilizan o se da un uso distinto al de evaluar.*
- *Capacidades limitadas, toda vez que existen pocas universidades, centros de investigación y profesionales con experiencia en el desarrollo de evaluaciones.*
- *Encontrar la metodología adecuada a la política pública, programa o proyecto.*
- *No se resalta la utilidad de la realización y uso de las evaluaciones.*
- *Falta de incentivos positivos para que se realicen evaluaciones de calidad.*

De manera que la evaluación pragmática no busca sólo apoyar un solo método, sino utilizar aquel método que se adecúe a las características y circunstancias del objeto de evaluación, así como promover el uso y aplicación de las evaluaciones de políticas públicas. No obstante, tanto los evaluadores como aquellos quienes gestionan las evaluaciones, deben facilitar el uso e implementación de los resultados de las evaluaciones.

FIGURA 13. Obstáculos comunes en el proceso de Evaluación.



# Evaluación global de la política social de la Ciudad de México

Reseña de la Evaluación Global de la Política Social de la Ciudad de México, realizada por Cerón, V. J. Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México, 2016.

**E**l Dr. José Arturo Cerón Vargas, destacado economista que cuenta con amplia experiencia en el ámbito de la investigación de temas sociales, económicos y políticos, con una sobresaliente trayectoria en el sector público y privado, y que actualmente ostenta el cargo de Director General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México<sup>4/</sup>, presenta en el libro ‘Evaluación Global de la Política Social de la Ciudad de México’, el resultado de una rigurosa investigación sobre los avances obtenidos hasta 2015 en materia de desarrollo social, así como los retos que enfrenta el gobierno local en este ámbito, con el objetivo de generar información integral, objetiva y útil que permita potenciar y mejorar las decisiones que se toman, respecto de la política social aplicada en la ciudad.

A lo largo de cuatro secciones y un total de 232 páginas, se muestra un análisis integral que contempla la descripción general del panorama social de la población de la CDMX; la identificación de los factores económicos y sociales, que inciden de manera directa en los procesos mediante los cuales el gobierno procura garantizar a los habitantes sus derechos sociales; el resultado de las principales mediciones sobre la situación de pobreza y desigualdad de los mexiqueños; el comportamiento y las tendencias del gasto público destinado a diversas acciones de desarrollo social implementadas en la Ciudad; así como la evolución y los resultados de la institucionalización del monitoreo y la evaluación adoptada a nivel subnacional durante el periodo 2007-2015.

El análisis sobre los aspectos que caracterizan la realidad social de la CDMX se aborda en la sección II, en la cual se realiza un diagnóstico sobre las condiciones de los grupos de la sociedad considerados en desventaja o vulnerables por edad, sexo, origen étnico, discapacidad, empleo, ingreso y preferencia sexual.

Sobre este tema, resulta interesante e incluso novedoso que en el estudio se considere a las personas en situación de calle, así como a la comunidad LGBTTTI<sup>5/</sup>, agrupaciones que si bien en comparación con la población total solo representan una minoría, estos presentan un conjunto importante de problemáticas y necesidades que afectan su bienestar, cuya solución, a pesar de recaer dentro de las responsabilidades del gobierno, no sólo no se miden, sino que también se excluyen de las acciones de política social.

La distribución poblacional por cada grupo social en desventaja, la evolución de los principales indicadores publicados por instituciones



como INEGI, CONAPO, CONEVAL, CNDPI, CONAPRED, entre otras, así como los resultados de los datos comparados en un periodo específico de tiempo, son presentados a detalle en esta parte del texto.

El contexto social y económico en el que se desenvuelven los habitantes de la Ciudad de México, como se menciona en la sección III del libro, *“se vincula estrechamente con los resultados de la actividad económica, la generación de riqueza y su distribución al interior de la sociedad, así como los bienes y/o servicios que el Estado provee”* (Cerón, 2016, p. 16). Al respecto, se analiza la dinámica económica, su evolución y la incidencia de la economía mundial, caracterizada en los últimos años por su alta volatilidad, en los índices de desigualdad y del bienestar económico de las familias mexiqueñas.

En dicha sección, también se aborda la importancia de considerar los aspectos políticos, sociales y culturales que caracterizan a la CDMX, en la definición del contexto social de su población, tema que acompaña una interesante propuesta para profundizar en el análisis

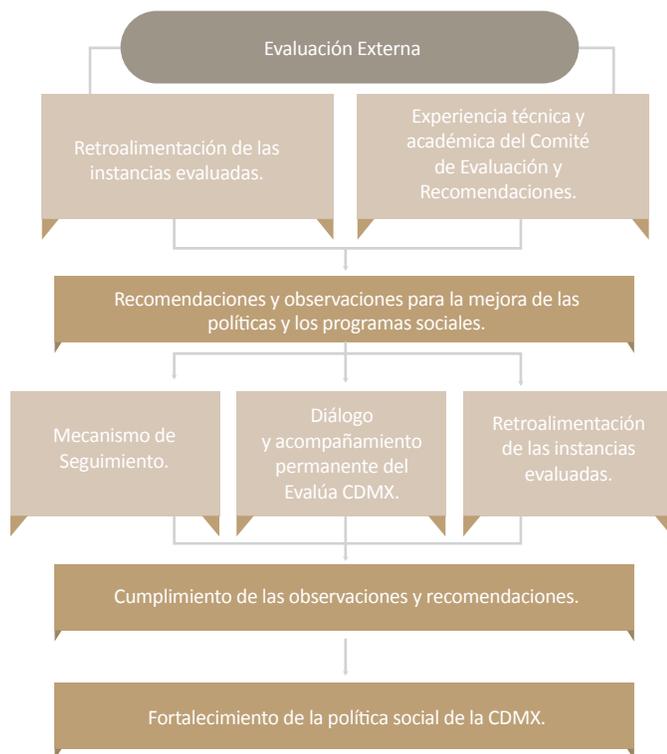
*A lo largo de cuatro secciones y un total de 232 páginas, se muestra un análisis integral que contempla la descripción general del panorama social de la población de la CDMX.*



<sup>4/</sup> Organismo público descentralizado, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social y mejor conocido como ‘Evaluá CDMX’.

<sup>5/</sup> Población Lésbico, Gay, Bisexual, Transexual, Transgénero, Travesti e Intersexual.

**FIGURA 14.** Contribución de la Evaluación Externa en el fortalecimiento de la política social.



de la pobreza urbana y rural, fenómenos cuyas causas e implicaciones trascienden de manera diferenciada y que por lo tanto, requieren de acciones gubernamentales distintas.

Los datos estadísticos sobre pobreza y desigualdad de la CDMX, así como su comportamiento y evolución, son presentados en la sección IV, la cual arranca con las nociones generales sobre dichos temas, la perspectiva y forma de medición en el país, así como un breve análisis de los resultados registrados en el periodo 2010-2014.

En un segundo momento, se presenta el ‘Método de Medición Integral de la Pobreza’ que Evalúa CDMX ha desarrollado y aplicado desde el 2008, el cual consta de tres componentes –Necesidades Básicas Insatisfechas, Ingreso y Tiempo Libre– y una serie de variables cuya medición se interpreta a través de seis nuevas categorías de pobreza, definidas como: Indigencia, Pobreza intensa, Pobreza extrema, Pobreza moderada, Pobreza no indigente y Pobreza total.

Los resultados, las bondades de dicha medición y los retos a enfrentar, cierran la exposición de dicha propuesta, para continuar con el análisis de mediciones cruciales que reflejan el estatus del desarrollo social de la población, como son: los indicadores de desigualdad económica, el índice de marginación, el índice de rezago social, la medición del bienestar, el índice de desarrollo humanos, entre otros.

El tema sobre el gasto público orientado a programas de desarrollo social en la CDMX, se aborda en la sección V del libro, cuyos datos reflejan un considerable incremento al pasar de “mil 613 millones de pesos en 2008 a cerca de 56 mil millones en 2014” (Cerón, 2016, p. 2019), monto que sin duda, ha contribuido a que un número importante de habitantes mexiqueños disfruten de sus derechos sociales.

En la sección VI se exponen las acciones que el gobierno de la CDMX ha llevado a cabo en torno a la institucionalización del monitoreo y la evaluación de programas y políticas públicas, el cual naturalmente comenzó con la emisión de los Lineamientos para la Evaluación Interna de los Programas Sociales y la creación de Evalúa CDMX como un organismo descentralizado, encargado de “realizar anualmente la evaluación externa de la política y los programas sociales y dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de tales evaluaciones; definir y medir la desigualdad y la pobreza en la Ciudad de México; informar sobre el estado de la cuestión social en dicha Ciudad; definir, medir y clasificar el grado de desarrollo social de las unidades territoriales; medir el avance en el cumplimiento de los derechos sociales entre los habitantes de la Ciudad de México; definir y elaborar los lineamientos para la realización anual de las evaluaciones Internas; planificar el programa de verificación de los padrones de beneficiarios, usuarios o derechohabientes de los programas sociales; y elaborar e informar al Jefe de Gobierno sobre la evaluación global de la política social” (Cerón, 2016, p. 15), se ha convertido en un referente a nivel nacional.

Las estrategias implementadas para impulsar la cultura de la evaluación al interior de la Administración Pública, las buenas prácticas en la materia y los avances obtenidos en el periodo 2010-2015, son descritos puntualmente en este apartado.

En resumen, el libro ‘Evaluación Global de la Política Social de la Ciudad de México’ brinda información pormenorizada sobre el comportamiento y estatus de diversos aspectos que influyen en el desarrollo social de los habitantes de la CDMX, importante urbe del país, que tal como se apuntó en el texto, ha presentado notables avances en el bienestar de su población.

Asimismo, se considera que el valor del libro aquí reseñado, radica en su estructura y contenido técnico explicado a detalle, características que lo convierten en un potencial instrumento de referencia para los investigadores interesados en temas de monitoreo y evaluación de la política social de cualquier entidad federativa del país.

Se presenta el ‘Método de Medición Integral de la Pobreza’ que Evalúa CDMX ha desarrollado y aplicado desde el 2008.



# Mejores resultados

## Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe

Reseña del documento de Rodríguez Bilella, Pablo D.; Sergio Martín Valencia; Luis Soberón- Álvarez; Sarah D. Klier; Ana L. Guzmán Hernández; Esteban Tapella. 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Disponible en:

[https://api.ning.com/files/boromhBaAAIqgOsI0ACQkqhcp9IFW4UC-QogZXapg3wWsVxm-\\*zZQJHLol\\*HwEXMntNRjMwTY8WnkBhbeCHVOJ5lLn9qFCY/EstndaresdeEvaluacinparaAmricaLatinayelCaribe.pdf](https://api.ning.com/files/boromhBaAAIqgOsI0ACQkqhcp9IFW4UC-QogZXapg3wWsVxm-*zZQJHLol*HwEXMntNRjMwTY8WnkBhbeCHVOJ5lLn9qFCY/EstndaresdeEvaluacinparaAmricaLatinayelCaribe.pdf)

**D**efiniendo a la evaluación como “el proceso sistemático de valoración y análisis crítico de uno o varios proyectos, programas, políticas, u otro tipo de intervención o de acción social”. Sus resultados son útiles en la toma de decisiones, contribuyen al aprendizaje de las organizaciones e incrementan el conocimiento de los problemas que son el objeto de la acción pública.

Cabe mencionar que las evaluaciones no siguen un método único, por el contrario, se han diversificado las estrategias metodológicas, los alcances, y los destinatarios. Sin embargo, aplican metodologías confiables a fin de valorar si el diseño, la gestión, y los resultados producidos son consistentes con lo previsto; del mismo modo, valora si las acciones ejecutadas son o fueron las adecuadas para producir los cambios previstos en los objetivos, o es necesario ajustarlas; así como identificar los factores que inciden en los resultados, y obtener elementos que fundamenten el juicio evaluativo.



*...la institucionalización de la evaluación y la calidad de sus resultados son temas relevantes en América Latina tanto para el fortalecimiento de las instituciones y la calidad de sus políticas, como para el desarrollo profesional de la evaluación.*

En las últimas décadas ha crecido la demanda de evaluaciones, de disponibilidad pública de información, y de rendición de cuentas de los resultados de los programas y políticas. Esto debido a que se han desarrollado modelos de gestión pública orientados a resultados y con una participación cada vez mayor de los actores sociales.

En este marco, la institucionalización de la evaluación y la calidad de sus resultados son temas de interés en América Latina para el fortalecimiento de las instituciones y la calidad de sus políticas, así como para el desarrollo profesional de la evaluación. Por lo que con este documento se busca “promover evaluaciones de calidad, el desarrollo de capacidades, y la aplicación de principios y criterios

éticos para la buena práctica profesional. El objetivo es contribuir al desarrollo de un marco común de referencia que sirva de orientación para obtener evaluaciones con altos estándares de calidad, la formación y práctica profesional, facilitar la comunicación entre los actores participantes, el aprendizaje y generación de conocimientos desde la práctica profesional, y el fomento de una cultura de evaluación y responsabilidad social”.

En este sentido podemos entender que los estándares son “enunciados que funcionan como guías para la acción, orientándola hacia la evaluación de alta calidad”; es decir, establecen una referencia de calidad para las evaluaciones con la intención de que éstas resulten confiables, útiles, éticas y culturalmente apropiadas.

*Los estándares son un instrumento para fomentar la cultura de la evaluación en las instituciones públicas y privadas, orientando la práctica y formación de los evaluadores, garantizando la credibilidad, la transparencia, y el carácter integral de la evaluación.*



## Dimensión

## 1

**Refiere a procedimientos que permiten:**

Determinar con exactitud los hechos observados que son materia de análisis.  
Mostrar evidencias de las afirmaciones que se formulan en el informe de la evaluación.

**Contextualizar la evaluación**

1.1

Implica caracterizar y comprender el contexto social cultural, político y económico, así como los factores externos que inciden en la problemática. Además debe explicitar la problemática en la cual se ha desarrollado el programa o proyecto a evaluar.

**Descripción detallada del objeto de evaluación**

1.2

Identificación clara y detallada de las acciones, productos y propósitos del objeto a evaluar desarrollado el programa o proyecto a evaluar.

**Preguntas evaluativas relevantes**

1.3

Descripción detallada de los propósitos y preguntas de evaluación.

**Metodología válida y confiable**

1.4

El diseño de la evaluación debe de ser apropiado y riguroso en la producción y construcción de los resultados de la evaluación.

**Niveles de participación adecuados de actores involucrados**

1.5

Se deben considerar las opiniones de los principales actores involucrados tanto de los que se encuentren a favor como en contra de los procesos y/o resultados de la intervención evaluada sin olvidar dar el respectivo crédito.

**Conclusiones relevantes**

1.6

Las conclusiones de la evaluación deben ser claras, documentadas y consistentes con los propósitos de la evaluación.

**Recomendaciones útiles y factibles**

1.7

Las recomendaciones deben estar basadas en los resultados, ofreciendo recomendaciones de mejora con alta probabilidad de implementación.

**Reportes y comunicación pública efectiva**

1.8

Los resultados de la evaluación deben ser comunicados de forma precisa y oportuna, evitando sesgos, distorsiones o errores de interpretación.

ADECUADA  
EVALUABILIDAD

Dimensión  
**2**

Los estándares de esta dimensión procuran determinar si vale la pena llevar a cabo la evaluación en las condiciones en las que se ha establecido haciendo énfasis en la efectividad, eficiencia y utilidad de la evaluación. Es importante tomarlos en cuenta durante la fase de diseño de la evaluación.

**2.1** **Gestión efectiva de la evaluación**  
La evaluación debe hacer uso de los recursos asignados de forma eficiente y transparente.

**2.2** **Procedimientos prácticos**  
Se espera que los procedimientos sean prácticos y pertinentes.

**2.3** **Viabilidad contextual, social y política**  
Las evaluaciones deben de reconocer y ponderar los intereses políticos y culturales en juego, además de las necesidades particulares de los individuos y grupos.

**2.4** **Realista**  
La evaluación debe asegurar coherencia entre los recursos financieros, humanos y temporales.

## Dimensión 3

Asegura que el proceso de evaluación sea transparente y legítimo, igualmente garantiza los derechos y responsabilidades de quienes toman parte en él.

### 3.1 **Respeto del derecho de las personas**

La evaluación debe garantizar el consentimiento informado de los participantes, incluso la custodia y confidencialidad de la información.

### 3.2 **Autonomía**

El evaluador debe trabajar de forma independiente a cualquier instancia para evitar que afecte la imparcialidad y transparencia de los procesos de evaluación.

### 3.3 **Transparencia**

Las evaluaciones deben ser públicas a menos que exista un criterio de confidencialidad justificado.

### 3.4 **Legalidad**

Las evaluaciones deben estar respaldadas por un instrumento legal firmado entre las partes que explicita los acuerdos sobre los detalles de operación de las actividades de la evaluación.

ADECUADA  
COMPRENSIÓN  
CULTURAL

Dimensión

4

Las evaluaciones deben de ser sensibles y empáticas con los diferentes contextos históricos y culturales de las poblaciones con las que trabajan.

4.1

**Igualdad y equidad**

La evaluación debe garantizar el buen trato e inclusión a todas las personas involucradas, valorándolas sin importar su condición.

4.2

**Derechos culturales**

Las evaluaciones deben realizarse respetando la identidad cultural y dignidad de las comunidades involucradas. Teniendo en consideración temas sensibles que pudieran ocasionar algún perjuicio a los involucrados, es necesario adoptar protocolos de atención pertinentes.

4.3

**Reciprocidad e identidades culturales**

Las evaluaciones deben procurar relaciones de confianza y reciprocidad de los participantes, respetando valores, modos de pensar, conceptos y conocimiento de las comunidades.

Dimensión  
**5****Refiere a procedimientos que permiten:**

Determinar con exactitud los hechos observados que son materia de análisis.  
Mostrar evidencias de las afirmaciones que se formulan en el informe de la evaluación.

- 5.1 Participación efectiva**  
La evaluación debe contemplar las perspectivas de los grupos de personas involucradas.
- 5.2 Propósitos acordados mutuamente**  
Los propósitos de la evaluación no deben de ser confusos o generales, sino explícitos, documentados y aceptados.
- 5.3 Valores explícitos**  
Las bases valóricas o axiológicas en las cuales descansan los juicios y puntos de vista del evaluador deben, cuando corresponda, estar identificadas y ser explícitas.
- 5.4 Información relevante, pertinente y oportuna**  
Es necesario que la evaluación sea útil a las necesidades de los grupos de interés, mientras que sus resultados deben estar a su alcance en el momento que sean requeridos.
- 5.5 Resultados útiles**  
Los resultados deben ser útiles tanto para quienes toman las decisiones como para el público beneficiado y las personas interesadas.
- 5.6 Comunicación y reportes puntuales y apropiados**  
Las evaluaciones deben de informar a sus diferentes audiencias de manera pertinente, clara y a tiempo.
- 5.7 Interés por las consecuencias e incidencia**  
La evaluación debe incidir en el mejoramiento de proyectos, programas y políticas, promoviendo el uso responsable y pertinente de sus resultados.

# Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo

Reseña del documento “Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo”, publicado originalmente por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en inglés y francés bajo los títulos, respectivamente: DAC Guidelines and Reference Series. Quality Standards for Development Evaluation; para la edición en español Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) de España (2010).

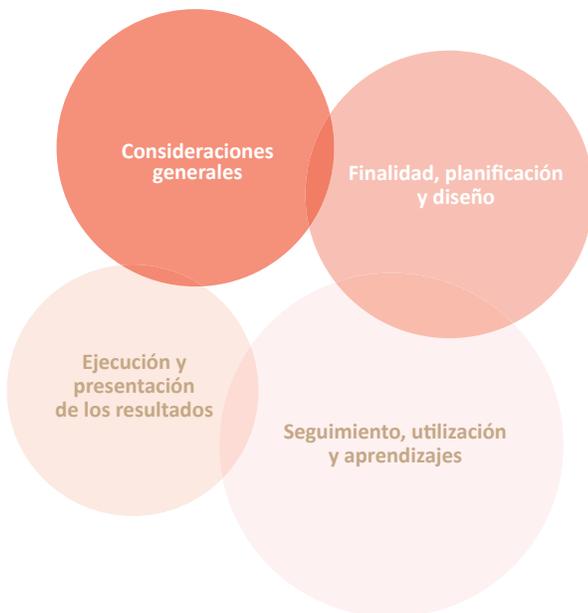
Disponble en:  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

La obra *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo* publicada bajo la responsabilidad de la Secretaría General de la OCDE, presenta una serie de pasos y consideraciones que deben seguir los entes involucrados en las evaluaciones, para que los documentos elaborados presenten información, suficiente, de calidad y útil a los interesados.

A través de la Red de Evaluación del Desarrollo, la cual se conforma por 32 organismos, la OCDE busca implementar herramientas que le permitan contar con programas internacionales de desarrollo más eficientes.

El texto resalta la importancia de la conformación de *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*, que sirvan como guía en la elaboración de las evaluaciones y se divide en cuatro secciones que son:

FIGURA 15. Estándares de calidad para la Evaluación.



En el presente documento se menciona que para lograr una Evaluación del Desarrollo, se debe contar con un proceso de evaluación transparente e independiente de aquellos que realizan la programación, el cual respete las normas y códigos del proceso, así como las condiciones, creencias y costumbres de todos los

involucrados, sea incluyente y cumpla con controles de calidad e lo largo de su ejecución; que permita desarrollar capacidades; siempre tomando en cuenta los planes nacionales e internaciones.

En este sentido, en la sección 2 el autor expone que para definir y fundamentar el objeto de la evaluación, se deben responder tres interrogantes:

- *¿Por qué se efectúa la evaluación?*
- *¿Para quién?*
- *¿Cómo se emplearán los resultados?*

Para posteriormente, fijar los objetivos y alcance de la evaluación, los cuales deben establecer plazos; características de la población objetivo y recursos económicos, humanos y materiales que serán utilizados en el proceso evaluativo, por mencionar algunos.

Asimismo, destaca la importancia de coordinar una evaluación conjunta entre más de un país u organismo; ello permitirá abordar de manera eficaz situaciones que sean de interés común para los involucrados.

En la realización de la evaluación, se establecen cinco criterios a ser considerados, en el caso que alguno se excluya, deberá justificarse:

- *Pertinencia;*
- *Eficiencia;*
- *Eficacia;*
- *Impacto;* y
- *Sostenibilidad.*

De igual forma, el texto señala que para establecer el enfoque y la metodología que habrá de regir la evaluación, es necesario tener claramente definidos el propósito, alcance y las preguntas de evaluación. Dicha metodología debe especificar y justificar el diseño, las técnicas y el análisis de los datos serán en la evaluación.

*Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, guía en la elaboración de evaluaciones.*



Además, de diseñar estructuras de gobierno y de gestión; las primeras, deben la proteger la transparencia y credibilidad de la evaluación; las segundas, como su nombre lo indica, se encargan de la tarea diaria, así como de la organización del proceso evaluativo.

Lo anteriormente mencionado, tienen como resultado la integración de los “Términos de Referencia”.

En lo que respecta a la ejecución y presentación de resultados; se expone que la selección del equipo evaluador será a través de un contrato abierto, integrado por especialistas de los países miembros, los cuales deben poseer conocimientos en materia de evaluación; ser independientes de los interesados en la evaluación, en caso de existir un posible conflicto de interés por parte de los evaluadores, estos deberán exponerlo.

Otro de los aspectos que deben ser considerados de acuerdo al texto, es el aporte de información que puedan realizar los socios y donantes durante el proceso de evaluación, así como cuidar la confidencialidad de la información por todos los involucrados.

Asimismo, menciona que el proceso de evaluación debe realizarse dentro del plazo y presupuesto asignado y, cualquier cambio en estos debe exponerse y consensarse por las partes involucradas.

Se hace referencia al contenido de los informes de evaluación:

Figura 16. Contenido de los informes de evaluación.

- Resumen ejecutivo
- Contexto (político, de desarrollo, institucional)
- Descripción y valoración de la teoría que sustenta la intervención
- Fuentes de información utilizadas
- Metodología utilizada
- Hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones



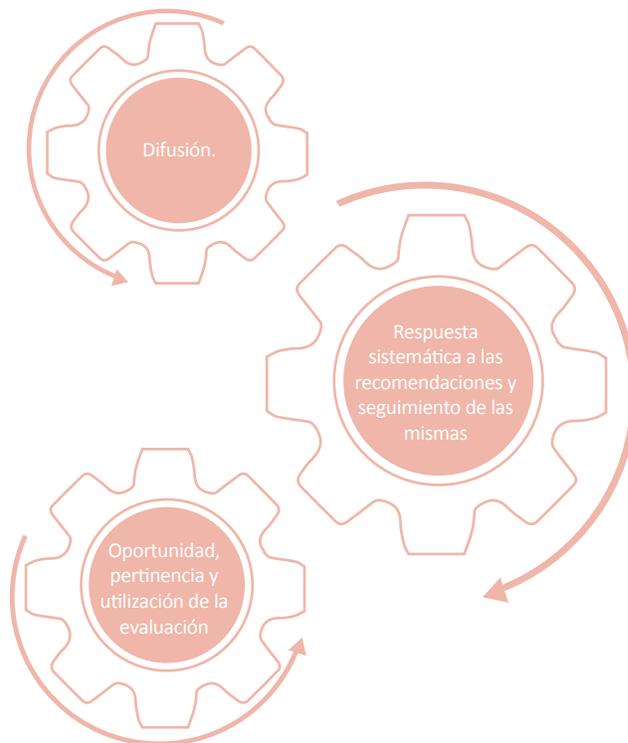
*Evaluaciones conjuntas entre más de un país u organismo.*

*Criterios de las evaluaciones:  
Pertinencia, Eficiencia, Eficacia,  
Impacto y Sostenibilidad.*



Finalmente, para el seguimiento, utilización y aprendizajes de la evaluación, se exponen tres aspectos a ser considerados:

FIGURA 17. Aspectos a considerar para garantizar el uso de la Evaluación.



Los resultados de las evaluaciones deben aportar información suficiente, que satisfaga las necesidades de los interesados y provea elementos que puedan ser utilizados para la mejora de los programas y logro de los objetivos. Las recomendaciones derivadas del análisis de la evaluación, deberán ser atendidas y darles un seguimiento por sus destinatarios.

En cuanto al punto 3, señala que los resultados de la evaluación se deben difundir tanto interna como externamente.

# La Evaluación del Desempeño en México: Experiencias y Retos para el Desarrollo Local

Reseña del artículo elaborado por Ramos, J. y Villalobos, A. publicado en la Revista Trimestre fiscal, México, 2011 Núm. 98 Jul-Sep, Pág. 343-375.

Disponible en:  
<http://132.248.9.34/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/8.pdf>

El artículo se enfoca principalmente en los retos que enfrentan los gobiernos locales a partir de las reformas a la constitución y leyes secundarias, en consecuencia a la implementación del enfoque basado en resultados para la Administración Pública.

El documento aborda el tema de la evaluación en los municipios del país, a partir de:

Figura 18. Temas de Evaluación abordados en los gobiernos locales.

Contexto de la evaluación
Marco institucional
Criterios e indicadores de desempeño
Estado, gestión y políticas públicas
Experiencias de la evaluación del desempeño

En la lectura se hace referencia a la baja implementación de la evaluación de la gestión y políticas públicas en los gobiernos municipales; exponiendo como uno de los factores el cambio de administración que acontece cada tres años, pues no da una continuidad de los programas y políticas públicas; así como la baja capacidad operativa de los municipios.

Entre las reformas, adiciones y publicaciones de la normatividad aplicable en la materia, la lectura destaca:

Figura 19. Normatividad en materia de Evaluación.

Normatividad
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 134.
Ley de Coordinación Fiscal. Artículos 48 y 49 fracción V.
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Artículo 110.
Acuerdo por el que se Establecen las Disposiciones Generales del SED.
Lineamientos Generales para la Entrega de los Recursos del Ramo 33.
Lineamientos para Informar sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas.

*Baja implementación de la evaluación de la gestión y políticas públicas en los gobiernos municipales.*

En cuanto a la constitución enfatiza el que los recursos económicos de los tres órdenes de gobierno se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y que el resultado de su ejercicio sea evaluado.

La Ley de Coordinación Fiscal hace referencia a los informes trimestrales que se deben remitir al Ejecutivo Federal, dentro de los cuales se encuentran los “indicadores sobre los resultados y avances de los programas y proyectos” (Art. 107 frac. I LFPRH). Por otra parte, menciona que la evaluación del ejercicio de los recursos provenientes de los Fondos de Aportaciones Federales se realizara en términos del Art. 110 de la LFPRH, el cual asienta los requisitos mínimo que deben contener las evaluaciones.

Por otra parte, los autores señalan cuatro criterios que deben ser considerados en los procesos de evaluación, como son:

- Efectividad,
- Eficacia,
- Eficiencia de asignación, y
- Eficiencia de productividad.

Referente a la eficiencia en el uso de los recursos, se menciona que es posible observar que se han logrado niveles aceptables de crecimiento económico, más no de desarrollo, asimismo se indica que las políticas no necesariamente han perseguido la creación de valor público, siendo una de las debilidades radica en el desinterés de evaluar la gestión y el impacto social. En este sentido, la lectura establece la necesidad de replantear el papel del estado como un actor con capacidad de gobernar y conocer los efectos de las intervenciones públicas en el bienestar social.

Se describe que en el caso mexicano, no se ha logrado generar las condiciones que brinden bienestar a la población, aludiendo de manera reiterada que el tema de inseguridad ha sido uno de los factores que han impactado en el desarrollo nacional, como consecuencia de las carencias

en los procesos de planeación, tales como falta de un sistema de indicadores confiable que permita vislumbrar la magnitud del problema, es decir, el estado presenta limitaciones en la gestión del desarrollo.

Para tener una mejor gestión se debe instrumentar una evaluación de las políticas con base en indicadores, que permitan medir el alcance de las metas.

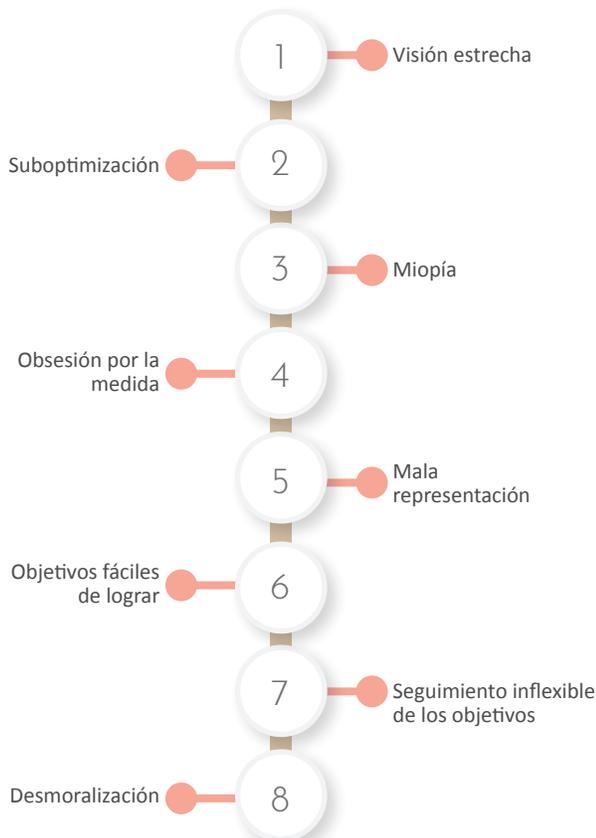
El texto retoma que los indicadores que sean utilizados deberán contar con las siguientes características:

- *Pertinencia,*
- *Homogeneidad,*
- *Independencia, e*
- *Información.*

Estas cuatro características aportan una mayor confiabilidad a los indicadores, lo que contribuye a una mejor valoración del desempeño gubernamental. Sin embargo, se señala que estos deben ser tomados como un instrumento de guía u orientación.

No obstante, se deben considerar ciertos aspectos de podrían afectar su utilidad.

FIGURA 20. Aspectos negativos en la utilización de indicadores.



Con base en lo anteriormente expuesto, el documento plantea establecer un enfoque estratégico que persiga como objetivo una gestión de calidad.

La implementación en los municipios de una nueva gestión de calidad, cuyo objetivo es ofrecer políticas que generen valor público a los ciudadanos requiere de:

Figura 21. Elementos mínimos a considerar en la Evaluación estratégica municipal.

Reconocer la importancia de la evaluación
Fortalecer las capacidades institucionales
Definir agendas estratégicas de evaluación
Identificar las dimensiones e impactos de la evaluación
Establecer una política de evaluación
Elaboración de planes estratégicos e indicadores

El texto hace referencia al avance de la evaluación del desempeño a nivel municipal, destacando experiencias en los gobiernos locales en la inclusión de acciones gubernamentales relacionadas al monitoreo y evaluación de la gestión.

Una de los principales esfuerzos realizados a nivel local tiene que ver con los Sistemas de Medición de Desempeño (SMD), los cuales brindan información sobre la situación municipal a partir de la recopilación de datos e indicadores. Haciendo hincapié que el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) no logrado fomentar una gestión eficaz del desarrollo regional y local.

Finalmente, el texto expone el caso de los municipios de Puebla, Chihuahua y Guadalajara, quienes se han destacado en la incorporación de mecanismos de evaluación, puesto que han llevado a cabo adecuaciones a su marco normativo, así como a su estructura institucional para la instrumentación de modelos o sistemas de evaluación del desempeño.

*Instrumentar una evaluación de políticas con base en indicadores que permitan medir el alcance de las metas*



# Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal: Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local

Reseña del libro publicado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Cooperación Técnica Alemana – GTZ. San Salvador, El Salvador, mayo de 2008.

Disponible en:  
<http://biblioteca.ribei.org/913/1/LIBROS-70.pdf>

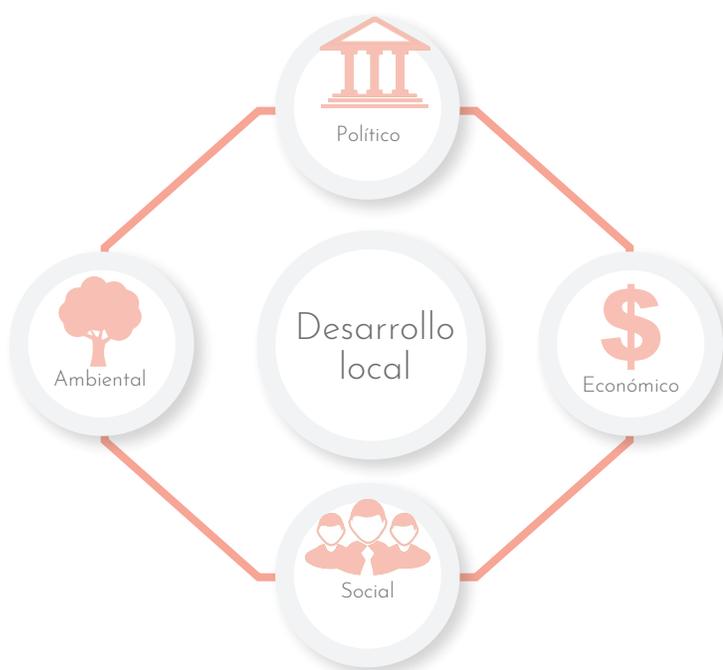
El libro surge a partir del trabajo de un “Grupo Gestor”, integrado por diez organizaciones, que inspirados en el autodiagnóstico municipal “Agenda desde lo local” de México, durante cuatro años desarrollaron actividades que permitiera impulsar el desarrollo local del Salvador.

El texto se encuentra dividido en tres partes:

- 1) *La autoevaluación de la gestión municipal,*
- 2) *Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal y,*
- 3) *Propuesta de alternativas de solución para mejorar los niveles de desarrollo.*

Como punto inicial, se afirma que el desarrollo local es un proceso de gran importancia e interés de las personas, pues este repercute en el bienestar de todos y tiene un impacto en el desarrollo a nivel nacional. Asimismo establece que, para un buen desarrollo, los municipios deben fortalecer cuatro dimensiones: la social, la económica, la medioambiental y la política, mismas que se encuentran relacionadas y se afectan mutuamente.

FIGURA 22. Dimensiones del desarrollo local.



Para un desarrollo integral de lo local, se reconoce que la gestión municipal es un factor clave, esta se enmarca en la dimensión política a través de la administración, prestación de servicios, implementación de proyectos entre otros; asimismo, se identifica que una de sus principales deficiencias es la falta de información; al respecto, se puntualiza que los gobiernos locales deben de conocer la situación en la que se encuentran, a fin de poder mejorar su gestión.

*La autoevaluación de la gestión municipal, instrumentos y propuesta de alternativas.*



En este sentido, el texto tiene como propósito ayudar a que los municipios cuenten con un instrumento de autoevaluación, que les permita contar con información actual y pertinente, para que esta oriente y sirva para la toma de decisiones.

Se plantean que la autoevaluación busca que el municipio cuente con información sobre su situación, es decir logros y retos; que se lleven a cabo procesos de autorreflexión sobre su situación; se diseñen y ejecuten políticas más adecuadas, y que la inversión de los recursos se asigne óptimamente.

Se expone que, para que la obtención de buenos resultados, deben cumplirse como las siguientes condiciones: a) interés y compromiso por parte del gobierno, mismos que deben establecerse documentalmente en manuales o procedimientos; b) capacidad de recolección y procesamiento de la información y c) utilizar la información para la toma de decisiones.

El instrumento de autoevaluación, se plantea como un medio para obtener información sobre la situación en la que se encuentra la gestión municipal, aunque se aclara que no debe entenderse como una forma de vigilancia, control o sanción.

Enfatiza que la autoevaluación debe tener claridad en cuanto a lo que busca evaluar y la forma en lo que lo hará, para el caso se establecen los siguientes puntos:

Figura 23. Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal.



Es así que se sistematiza el análisis en cinco niveles de información, la primera de ellas refiere a las dimensiones de desarrollo local, aunque se precisa que el estudio se encuentra focalizado en la dimensión política, en especial sobre la gestión municipal, misma que fue dividida en cuatro áreas que representan el segundo nivel de información:

- a. *Desarrollo organizacional. Enfocado a la estructura organizativa, su operación y adaptación.*
- b. *Finanzas municipales. Referente a la información financiera y su empleo en la toma de decisiones.*
- c. *Servicios y proyectos. Busca constatar que las demandas de la población sean solucionadas mediante servicios de calidad o proyectos específicos.*
- d. *Gobernabilidad democrática. En este sentido que la población sea partícipe de las decisiones que impacta en sus condiciones de vida.*

Para cada una de las áreas de observación, se establecen cinco variables, siendo el tercer nivel con un total de 20 variables. En el siguiente nivel se encuentran los indicadores que en suman un total de 36, estos permitirán medir cada una de las variables.

El quinto nivel corresponde a la ponderación de cada uno de los indicadores, para su valoración se establece un esquema de semaforización:

Para alcanzar el Desarrollo en los Municipios es necesario fortalecer la sociedad, la economía, la política y el medioambiente.

De forma complementaria para obtener alguno de los niveles de la ponderación, se utiliza un esquema de puntos, el cual permite medir indicadores cuantitativos y cualitativos.

En suma se tienen un total de 100 puntos, de los cuales fueron asignados en partes iguales a cada una de las variables, es decir, que cada una cuenta con 25 puntos, estos a su vez fueron distribuidos a cada uno de sus variables, por lo que se define un máximo de puntos que puede ser obtenido para cada uno de los indicadores, con base en estos puntos se estableció la escala de semaforización de acuerdo con el puntaje que sea logrado.

La materialización del instrumento, se traduce en un cuestionario que busca obtener información prioritaria de los municipios a través de la valoración del resultado de los indicadores, logrando así contar con una visión general sobre el desempeño de la gestión municipal.

Principal deficiencia, la falta de información

Figura 24. Interpretación de la ponderación de los indicadores.



# Perspectivas de la Evaluación

## Seguimiento y Evaluación Participativos de proyectos de desarrollo en Yucatán

Reseña del documento publicado por El Colegio Mexiquense, Documentos de discusión sobre el tercer sector, Número 26, 2003.

Disponibile en:

<http://www.cmq.edu.mx/index.php/docman/publicaciones/documentos-de-discusion/107-dd0260289/file>

El autor del texto cumple el propósito de realizar dos estudios de casos basados en la metodología de Seguimiento y Evaluación Participativos, en adelante llamados SyEP, el primero titulado Acción Educativa y el segundo CADIN, ambos apoyados por la ONG IEPA A.C.

En un primer momento se comienza con la definición del SyEP, el cual es un enfoque metodológico relativamente nuevo, que sirve para medir los cambios resultantes de intervenciones concretas pero la participación de todos los involucrados en el proceso, por ello resalta la intervención de todos, incluso de los “menos poderosos”, es decir, no se limita a la utilización de técnicas participativas en un proceso de seguimiento y evaluación convencional, sino más bien de replantear quién inicia y ejecuta el proceso, y quién aprende o resulta beneficiado con los resultados.

En un segundo momento se contextualizan ambos proyectos, los cuales fueron realizados en San Antonio Sihó, comunidad indígena maya de la comisaría municipal de Halachó en la microrregión Camino Real, al suroeste de la zona henequenera. Abarca una zona geográfica importante del estado de Yucatán y una pequeña región del estado de Campeche, con una población de aproximadamente 1400 habitantes.

La localidad cuenta con gran variedad de problemáticas que afectan a los pobladores, entre las que destacan: migración a la ciudad, niveles elevados de pobreza, disminución de valores y tradiciones culturales, desintegración familiar y diversas adicciones; todo ello como consecuencia de la crisis de la industria en el cultivo del henequén o sisal, la cual era su principal actividad productiva.

Dentro de este contexto se constituyen nueve organizaciones formales y algunas más no constituidas formalmente, las cuales forman una red comunitaria con finalidades diversas (productivas, culturales, educativas...).

El trabajo conjunto de estas Sociedades de Solidaridad Social “SSS”, aunado al apoyo y asesorías de ONG, universidades, centros de investigación y el apoyo financiero por agencias como PNUD y la fundación Kellogg, han hecho reales distintos proyectos de desarrollo y mejora de la comunidad, conforme a la investigación realizada por Jorge Lugiés.

### Proyecto Acción Educativa

El primer proceso de evaluación a analizar es el del proyecto “Acción Educativa Integral para el Desarrollo Comunitario” tiene como objetivo la implementación de un programa educativo que relacione a las personas, proyectos e instituciones educativas en acciones para promover el desarrollo integral de la comunidad, vinculando algunos centros de trabajo y escuelas.

Este proyecto cuenta con cuatro etapas realizadas de forma simultánea y que conjunta dos visiones: la interna y la externa.

La investigación, como fuente de insumo para la formación de promotores y manuales sobre las formas tradicionales de educación y la transmisión del saber maya, es la primera etapa.

A partir de ello, se forma y capacita promotores no sólo en la materia sino en resolución de conflictos, importancia y significado del promotor comunitario, técnicas de comunicación popular y el rescate de formas tradicionales de enseñanza y transmisión del saber.

La etapa tres es la vinculación. En este punto es necesario el intercambio y la comunicación entre instancias educativas y grupos con la finalidad de crear espacios para reflexionar, organizar y compartir lo que se hace.

Además, se realiza un momento de sistematización, reflexión y difusión de la experiencia adquirida durante el proceso de trabajo. Esto constituye la etapa cuatro del proceso.

Por otro lado, los actores que participan lo hacen de forma horizontal, comunicando todas las fases del proyecto y bajo una relación “interna-externa” lo cual paradójicamente lo enriquece. Así es como IEPA A.C (Investigación y Educación Popular Autogestiva), Coox Baxa Ha, y la fundación

*Implementación de un programa educativo que relacione a las personas, proyectos e instituciones educativas en acciones para promover el desarrollo integral de la comunidad.*



Kellogg han conjuntado sus propios objetivos para buscar el bien común, promoviendo la participación de la comunidad, sobre todo de los jóvenes.

El proceso de evaluación que se siguió en este proyecto fue un híbrido interesante, ya que nació gracias a un experto de IEPA A.C. a sugerencia de los representantes de la agencia financiadora, sin embargo, fue mutando para convertirse en algo mucho más contextualizado, más adecuado al trabajo que estaban realizando y acorde a los objetivos, experiencia e instrumentos que habían utilizado. Así nació el modelo de evaluación que constaba de tres etapas.

Figura 25 Niveles de Seguimiento y Evaluación.



### Proyecto Cadin

El proyecto "Acción Educativa Integral para el Desarrollo Comunitario" tiene su origen en un grupo de mujeres jóvenes Huun Much Taan Kanik Kuxtal con asesoría de IEPA A.C y la financiación inicial del PNUD.

Teniendo como objetivo el "proporcionar experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo físico, emocional, intelectual y social de los niños y niñas de la comunidad de cero a siete años", mediante la capacitación de educadoras en la metodología Nezahualpilli.

La experiencia evaluativa de este proyecto fue distinta a la mencionada anteriormente, ya que nació a partir de la sensación de desorientación y de pérdida del objetivo primordial. Por ello fue necesario un ejercicio crítico de evaluación que contribuyese a la reflexión, reubicación y reprogramación del trabajo del grupo.

De este modo, se comenzó con un diseño general, la determinación de objetivos, un cronograma y el establecimiento de un responsable por tarea.

Con ello se propuso la creación de un informe evaluativo donde se señale los ajustes y modificaciones al programa, a partir de ello se identificaron variables e indicadores, se diseñaron los instrumentos de recopilación y la determinación de informantes.

Por lo tanto, en este ejercicio no se puso el acento en los aspectos técnicos y metodológicos, sin embargo, se obtuvo la información requerida y se pudo asegurar con ello el éxito del proyecto.

### Retos y aprendizajes de los distintos actores

A pesar de las diferencias de ambos proyectos incluso en las metodologías y momentos del proceso de evaluación, se puede concluir los siguientes aprendizajes.

- El adquirir una cultura de evaluación dentro del desarrollo de todo tipo de proyectos, el considerar que no es un proceso burocrático que se limita al llenado de formatos, ni un momento al finalizar los procesos, ni una actividad que sólo les corresponde a unos cuantos.

La metodología SyEP tiene como objetivo la empoderamiento de todos los participantes, con voz y voto para modificar los instrumentos y procesos que consideren necesarios dentro de la evaluación para una adecuación y el aseguramiento de resultados.

- El considerar el proceso de evaluación como un momento que requiere tiempo, esfuerzo y todo tipo de recursos, por ello es necesario que estén planificados y claros desde el principio.

Aunque el llevar a cabo cualquier tipo de proyecto de desarrollo social implica una serie de actividades complejas y una limitación de tiempo y recursos, es indispensable considerar los espacios para realizar una retroalimentación con todos los participantes.

- Cuando la evaluación considera todas las voces, se genera un ambiente de participación, involucramiento, confianza, empoderamiento y responsabilidad en la toma de decisiones por parte de todos. Lo que enriquece el proyecto y permite una evaluación considerando todas las miradas y replanteando los roles de poder culturalmente aprendidos.

- Además, debe ponerse énfasis en dejar claro y demostrar la utilidad de la evaluación. Quitarle el título de "actividad engorrosa y tediosa que sólo quita el tiempo", por ello se sugiere un proceso de apropiación e internalización, así como considerar la divulgación y difusión de la experiencia.

- Aunque se propone una relación de poder participativa y horizontal, es necesario que exista un papel de facilitador, el cual tendrá conocimientos técnicos, pero también que facilite una relación de confianza y amistad para crear un equipo.

- Y por último, el ser consciente de que la evaluación no se limita en temporalidad al final del proyecto, sino que es un elemento útil e importante para el rediseño del mismo, para su reimplementación, para la creación de conocimientos y de experiencias y el replanteamiento del proceso de negociación y toma de decisiones dentro del proyecto.

La evaluación no se limita en temporalidad al final del proyecto, sino que es un elemento útil e importante para el rediseño de este.



# La Evaluación como Estrategia de Transversalidad en las Políticas Públicas y la Administración

Reseña del artículo de Paula Nazarena Amaya, Tercer Premio del XX Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, “¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública?”, Caracas, 2007.

Disponible en:  
<http://siare.clad.org/fulltext/0056803.pdf>

Los modelos de vanguardia en materia de evaluación han experimentado una vertiginosa evolución en los últimos años en América Latina, tal es el caso de la evaluación de las políticas públicas en México a partir del año 2009, año en que el marco legal fue reformado e incluyó una fuerte orientación hacia una política de resultados de la administración pública.

Para Nazarena Amaya, en su análisis, que cruzaba la temporalidad de la incorporación de la Gestión para Resultados a la administración gubernamental, consideró como estrategia fundamental para la evaluación la Transversalidad, como criterio de gestión. En su análisis enfatiza el fortalecimiento de los puntos que entablan contacto entre los entes que conforman las áreas gubernamentales y muy específicamente con los actores sociales, es decir, la ciudadanía.

Es muy relevante y apegado al principio que persiguen las políticas públicas la propuesta de Nazarena Amaya, ya que el fin de plantear una transversalidad en la evaluación es incluir no solo al gobierno o la administración pública, sino centrar en el análisis el factor democrático de la participación ciudadana como eje calificador de las acciones y los resultados de los programas de gobierno.

Nazarena Amaya sugiere estrategias transversales de gestión que fortalezcan los “conectores” con el fin de lograr la “unicidad”, como puente de la necesidad ciudadana de expresar que el “trámite” entre Estado y Población puede promover mejores experiencias.

Nazarena Amaya identifica como factor evaluativo desde la perspectiva ciudadana a la “Insuficiente relación del Estado con la Sociedad”, mostrando en su análisis que tal situación deriva de la ineficaz administración pública ante las demandas sociales y los resultados generados.

Señala la autora que existe una crisis de representación del Estado, que existe una fuerte necesidad de redefinir los sistemas políticos, ante el avance tecnológico de la comunicación y la información. Es interesante, como Nazarena Amaya, vislumbra que un Estado ajeno a la adaptación de la evolución de las tecnologías de la comunicación e información a sus aparatos de gobierno y administración puede afectar negativamente ante una sociedad saturada de información.

Además, plantea como premisas que debe considerar el Estado ante el reto de someterse a procesos evaluativos que la sociedad apruebe las siguientes:

- *Un Estado más inclusivo, que responda a las realidades y urgencias.*
- *Sistemas de evaluación, apegados a las características e idiosincrasia del sistema político en lo general y no de la administración pública en particular.*
- *Redefinir la relación entre el Estado y la sociedad.*
- *Modificar la relación de los Estados Nacionales y el fenómeno de la globalización, planteando estrategias en conjunto.*

El trabajo de la autora lo estructura en cuatro partes, que a su vez los aborda en cuatro capítulos en su artículo, los cuales son:

1. La evaluación como estrategia transversal
2. Hacia la reconstrucción del Estado, anotaciones acerca de la crisis
3. La evaluación y las teorías acerca de la implementación de las políticas
4. Evaluación política, transversal, integral, participativa y pluralista: una propuesta de modelo

Sobre la Evaluación como estrategia transversal, Nazarena Amaya, hace un planteamiento en el cual presenta una propuesta muy interesante, que ella justifica y argumenta como viable para ser considerada ante los retos de la evaluación de las políticas, del quehacer gubernamental y la democracia participativa. La autora va desmenuzando su idea para transmitir que el hecho de realizar una evaluación transversal arrojará resultados valiosos tanto para los gobiernos o sus administraciones, como para los actores sociales involucrados.

Ella, Nazarena Amaya, dice que “*Cuando hablamos de evaluación transversal de políticas nos estamos refiriendo a los procesos de reflexión protagonizados por los actores involucrados en un programa público, facilitados por un evaluador que cumple el rol meramente orientador*”, por lo que plantea como fundamental para la transversalidad que la evaluación de las políticas públicas se puede dar en dos sentidos:

- a) *A lo largo del proceso de formulación e implementación de una política; y*
- b) *Entre diferentes sectores y actores.*

*La transversalidad es fundamental para la evaluación.*



Se destaca que para que exista transversalidad en un proceso de evaluación, hay que poner el foco en la resolución de una problemática concreta que la misma sociedad manifiesta o demanda.

En el texto se enlista quienes son los que sugieren, proponen o demandan mayor énfasis en la evaluación de las políticas, y estos son:

1. Instituciones, equipos o personas dedicados a la mejora de la gestión estatal.
2. Organismos privados de la sociedad civil, estatales o supraestatales.
3. Oficinas estatales.

Asimismo, establece cuales son los ejes del debate ante una evolución de políticas:

- *El impulso político,*
- *La cuestión de Estado, y*
- *Las metodologías*

Respecto al impulso político, plantea la necesidad de la evaluación y

*La evaluación del sistema político va más allá de la administración.*



su vinculación con las formas de gobierno, destacando a la evaluación como estrategia para fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad, esto con la noción de la calidad democrática. Esto implica, el diseño de sistemas de evaluación de la gestión pública ante un escenario de participación y representación democrática.

Sobre las diferentes estrategias para instalar la evaluación de políticas como cuestión de Estado, Nazarena Amaya se cuestiona temas como la institucionalidad, los objetivos estratégicos, la racionalidad, eficacia y transparencia; y la responsabilidad social de los representantes democráticos.

Respecto a las metodologías, precisa que deben ser oportunas para la evaluación de las políticas, considerando como factores importantes la validez, la confiabilidad, la viabilidad y oportunidad. Destaca que las estrategias de investigación pueden hallar debate entre la investigación cuantitativa (*“estudio de caso o historia de vida afectada por un programa público”*) y la cualitativa (*“enumeración de actividades componentes de un proyecto de Estado”*). La autora remarca que *“no hay metodologías buenas o malas”*, sino que estas pueden ser o no apropiadas para el caso de estudio.

Sobre la reconstrucción del Estado, se menciona en el documento la *“crisis”* como un concepto de la *“realidad”* de un Estado ante el deterioro de la representatividad, el cual se puede explicar por el impero de políticas públicas que no favorecen la inclusión de todos los sectores de la población, generando tal problema de representatividad que acarrea al estado un doble reto, porque ahora debe adaptarse a los

procesos que la sociedad está experimentando de transformación ante las innovaciones tecnológicas, de comunicación y del mercado. Lo cual, hace más resaltar la *“falta de eficacia de las organizaciones políticas”*. Aquí, es donde la autora plantea que *“las estrategias de transversalidad e intersectorialidad pueden construirse en un instrumento de viabilidad política y técnica de la gestión pública”*.

Para Nazarena Amaya, la evaluación en el sistema político va más allá de la administración, abarca todo el sistema democrático en su conjunto, considerando a la reflexión, el desarrollo conceptual y sus propuestas, siendo los principales componentes del sistema democrático:

- *Electores,*
- *Partidos políticos y*
- *Administración.*

En el presente artículo se establece que la estrategia transversal, en la evaluación de las políticas se puede considerar como un *“puente”* entre los componentes de la democracia mencionados anteriormente, que permitirá el control, la rendición de cuentas, la transparencia y la participación.

De igual forma se aborda un análisis de los tres componentes del sistema político que ella considera. Primeramente, al Elector (o Electorado), que lo describe como el *“vela por sus intereses”*, como una forma de valorar, que ella explica que se puede entender como *“evaluar”*, las acciones de su gobierno respecto a la satisfacción de sus mismos intereses. Ante ello, la valoración de la alcanzado o logrado bajo un criterio de bienestar intrínseco. La autora, comenta que para que exista una mayor responsabilidad de la sociedad, el Estado debe asumir que, si aumenta la calidad de los sistemas de representación, la inclusión y el acceso igualitario tanto la satisfacción de las necesidades como la participación en las decisiones públicas aumentará la calidad en la representatividad.

Respecto a los partidos políticos, establece que fueron creados para tener un control de las burocracias y redes de militantes, su movilización y la representación a un electorado ampliado, de tal manera que se generara un sentido de pertenencia y de identidad que determinara las actitudes electorales. Aunque la tendencia a la personalización del poder ha afectado a los partidos políticos, mantienen un papel fundamental en los equilibrios que al Estado convienen. Ahora, los partidos políticos, y también el Estado, se enfrentan a un fenómeno denominado *“democracia de audiencias”* o *“gobierno de medios”*, donde los electores parecen responder mejor que ante los idearios partidistas de antaño, es decir, *“parecen responder más que expresar”*. Por lo que Nazarena Amaya, expone que es necesario *“promover una mayor conciencia acerca de la importancia de nombrar personas idóneas para cumplir responsabilidades en la administración pública”*.

La administración, para Nazarena Amaya, es la que se expone democráticamente en el sistema político constitucional, pero tiende a desprenderse de su condición de *“medio”* y centrarse como un propio centro de poder, ya que desde sus orígenes persigue intereses propios,

ante la supuesta “superioridad de su conocimiento especializado”. Por otro lado, plantea que la administración debe ser racional y al servicio del interés público. La autora menciona características de la administración como:

- *El personal administrativo: personas con orientación profesional específica.*
- *Estructura de la administración: magnitud, cohesión social, centralización y autonomía.*
- *Tareas: monopolio del cumplimiento.*

Además, la administración, se adapta a las características de su entorno social y de su sistema político.

La evaluación y las teorías acerca del proceso de formulación e implementación de las políticas públicas ha tenido un lugar cada vez mayor en la administración e influye directamente en el modelo de las evaluaciones que aplica. Las teorías acerca del proceso de formulación e implementación de políticas se basan en la acción racional, y a continuación se enlistan las que la autora describió en su artículo:

- *Modelos racionales. El Policy Analysis.*
- *La elección racional. La escuela del Public Choice.*
- *El incrementalismo.*
- *El análisis de políticas públicas (Institucional, Decisorio, Conductual y Causal).*

Dado que las políticas son las sujetas a evaluación, la autora aborda momentos del ciclo de vida de una política pública, y enlistan las siguientes:

1. La apariencia de los problemas públicos y su entrada en agenda.
2. Formulación de las alternativas.
3. La toma de decisiones.
4. La implementación.

Considerando lo anterior, Nazarena Amaya, hace observar que la evaluación debe estar presente como parte del ciclo de vida de las políticas.

El tema central, la Evaluación política, transversal, integral, participativa y pluralista, es el modelo que la autora propone para la evaluación de las políticas en su artículo, la cual debe ser una práctica transversal, política y técnica. Plantea que “la evaluación en sí misma es un proceso de aprendizaje sobre el gobierno y la gestión”.

La estrategia transversal debe entender que integra ámbitos de gobierno (objetivos políticos y estratégicos) y la gestión (la implementación de las políticas públicas). La evaluación debe posibilitar la construcción de información acerca del impacto de los programas públicos y la gestión gubernamental. Es decir, identificar y diferenciar el gobierno de la gestión, como vertientes unidas pero que corren por su propio cause.

La autora, a través del análisis de un caso de estudio plantea que debe existir igualmente una evaluación diagnóstica, que tiene que ver con los primeros momentos de la formulación de un plan en una temporalidad de mediano

a largo plazo. Así también, plantea que se deba considerar los siguientes momentos:

- a) *Evaluación de proceso*
- b) *Evaluación de resultados parciales*
- c) *Evaluación de impacto del plan*

Nazarena Amaya, plantea el Diseño de un sistema de evaluación:

1. Elaborar definiciones preliminares del sistema.
2. Definir ¿qué queremos evaluar?
3. Identificar el nivel de gobierno o gestión que será evaluado.
4. Identificar los momentos de evaluación:
  - a. Diagnóstico
  - b. Proceso
  - c. Resultado
  - d. Impacto (Gobierno, Gestión)
5. Explicar la relación entre los conceptos de evaluación, monitoreo, control de gestión y auditoría.
6. Definir quiénes participan en la definición y coordinación del sistema de evaluación.
7. Construir los indicadores de gestión.
8. Seleccionar las estrategias para la construcción y análisis de la información.
  - a. Validez
  - b. Confiabilidad
  - c. Pertinencia
9. Seleccionar las estrategias de comunicación de los resultados.

La trascendencia de la evaluación, para Nazarena Amaya, es que se convierte en la promotora de una mayor fortaleza institucional, mediante el uso de la información generada.

En resumen, este artículo de la autora reflexiona es que el desarrollo de una evaluación política, transversal, participativa y pluralista considera:

- *A la ciudadanía no es un todo homogéneo, es una estructura compleja y contrapuesta.*
- *La Fortaleza de las instituciones políticas es central para un buen funcionamiento del sistema democrático.*
- *Los métodos participativos son una excelente forma de atender las diversas demandas y vertientes que tiene una política pública.*
- *La evaluación es un vínculo entre los diferentes componentes de la democracia, y lo debe contemplar el sistema de evaluación.*

En conclusión, el modelo que Nazarena Amaya ha planteado es una modelo que hoy en día considera aspectos que ella en su momento abordó y que hoy se mantienen vigentes. Aspectos como la transversalidad se considera fundamental desde la planeación hasta la evaluación, y la transparencia y la rendición de cuentas forman parte de las obligaciones del Estado ante sus representados, por lo que, a la fecha, se destacan conceptos que bien pueden ser considerados por los responsables de los sistemas de evaluación de los gobiernos.

## La evaluación de impacto en la práctica

Resumen del libro elaborado por Gertler P.J.; Martínez, S.; Premand P.; Rawlings L.B y Vermeersch C. M. J. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2010.

Disponibles en:  
[http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP\\_SPANISH\\_FINAL\\_110628.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf)

Este libro se divide en tres secciones: Introducción a la evaluación de impacto, Cómo evaluar y, Cómo implementar una evaluación de impacto. En este texto es posible conocer la importancia de las evaluaciones de impacto y su adecuada aplicación. Las evaluaciones de impacto son especialmente útiles cuando se trata de programas piloto que ponen a prueba un enfoque nuevo y no demostrado, así como para conocer la efectividad de un programa o política y con ello poder tomar decisiones sobre su continuidad o interrupción del mismo.

No obstante, cabe aclarar que no todos los programas o políticas son susceptibles a una evaluación de impacto, por lo que es necesario considerar el impacto de los resultados, evidencias que se pueden generar, proyecciones o estimaciones realizadas, y si realizar la evaluación ayuda a obtener información relevante para una política. Además, es de suma importancia considerar el presupuesto con el que se cuenta para realizar la evaluación, ya que la generación de información, seguimiento y monitoreo de los programas durante su ciclo de vida es costoso.

En este sentido, los autores establecen que para justificar la movilización de los recursos técnicos y financieros el programa debe cumplir con las características siguientes:

- *Innovador*
- *Replicable*
- *Estratégicamente pertinente*
- *No comprobado*
- *Influyente*

De igual forma, al exponer los pasos resaltan la importancia de determinar la pregunta a la que responderá la evaluación, la teoría de cómo se obtendrán los resultados, las hipótesis que se esperan comprobar con la evaluación y la selección de indicadores.

Asimismo, las evaluaciones de impacto se dividen en dos categorías: prospectivas y retrospectivas; las primeras se realizan de manera simultánea con el diseño del programa y es parte de su implementación, mientras que para las retrospectivas se examina el impacto después de su implementación, por lo que se construyen grupos de tratamiento y de comparación ex post.

Con base en lo anterior, se ilustra el funcionamiento de las evaluaciones de impacto, las preguntas a las que pueden responder

*Sirven para determinar si un programa ha logrado o no los resultados previstos, y para explorar estrategias alternativas para alcanzar mejores resultados.*

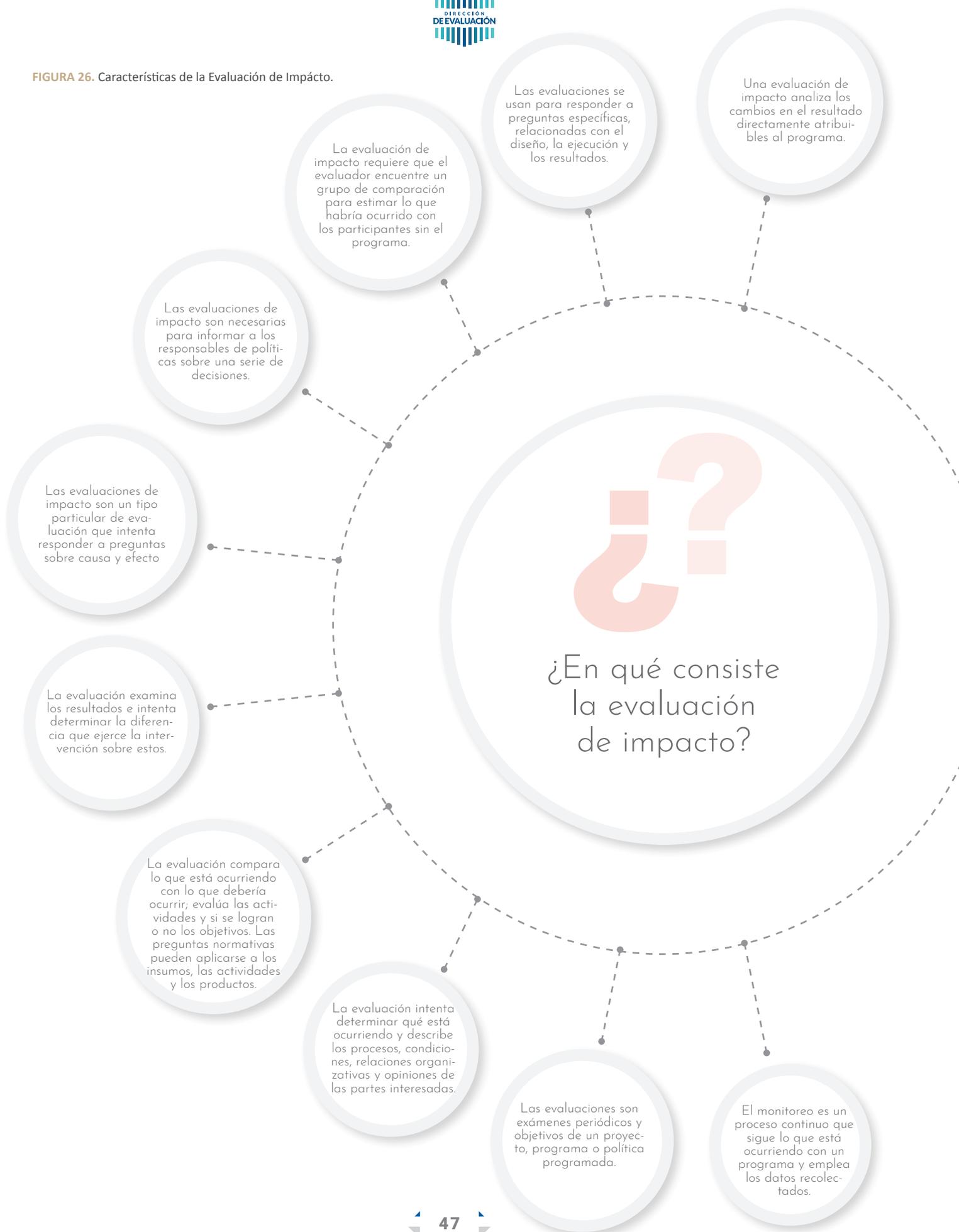


y con qué métodos se pueden identificar y construir los grupos de control necesarios para conocer el impacto del programa. La importancia de establecer adecuadamente grupos de control recae en los diversos factores que inciden en el logro del programa, por lo que se analizan algunos métodos que ofrecen mayor precisión en los resultados e impacto del programa, tal es el caso de: selección aleatoria, diseño de regresión discontinua, diferencias en diferencias y el pareamiento.

Es importante analizar de forma detenida cada uno de los métodos, y elegir el más adecuado de acuerdo a la situación en la que nos encontramos. De forma sintetizada se describen dichos métodos:

- *En el método de selección aleatoria, se obtienen grupos de tratamiento y de comparación equivalentes, aunque debe asegurarse de que se trata con un número grande de observaciones y se debe verificar la validez de la asignación aleatoria del tratamiento. Este tipo de método se considera viable cuando la población objetivo es superior a la población que puede atender el programa, o bien, cuando se pretende cubrir de forma gradual a la población objetivo.*
- *En cuanto al método de regresión discontinua, cabe mencionar que es usado en programas que utilizan un índice y límites establecidos para determinar la elegibilidad de la población beneficiada con el programa. Se usa como grupo de comparación la población que se encuentra cercano al límite, pero que no son elegibles, por lo que no es posible generalizar a la población que se encuentran lejanas a dicho límite, y puede depender de la forma funcional utilizada en el modelo.*
- *Se puede observar que tanto en el caso del método de diferencias en diferencias como en el de pareamiento, se pueden utilizar cuando no se tenga claridad con respecto a la asignación del programa a la población, así como pueden combinarse entre*

FIGURA 26. Características de la Evaluación de Impacto.



*sí o con otros métodos. Sin embargo, en el caso de diferencias en diferencias se compararán los cambios en el tiempo en la variable de interés entre la población elegible y la no elegible, de forma que ésta última sea aquella población que estuvo expuesta a las mismas condiciones pero que no se encuentra beneficiada con el programa. No obstante, puede observarse algún sesgo de estimación. En contraste, el método de pareamiento se basa en características observables para el grupo de comparación, aunque se dificulta la identificación de este grupo cuando se cuenta con demasiadas variables.*

De acuerdo a la dificultad de establecer un método de identificación adecuado, los autores del libro aconsejan que planear y diseñar una evaluación al principio del ciclo del proyecto o programa, es ideal para poder planificar y recolectar los datos de línea base.

Como complemento, en el libro se proponen las fases que se deben llevar a cabo para la administración de una evaluación, y son los siguientes:

**FIGURA 27.** Fases operativas de la administración de una Evaluación de Impacto.



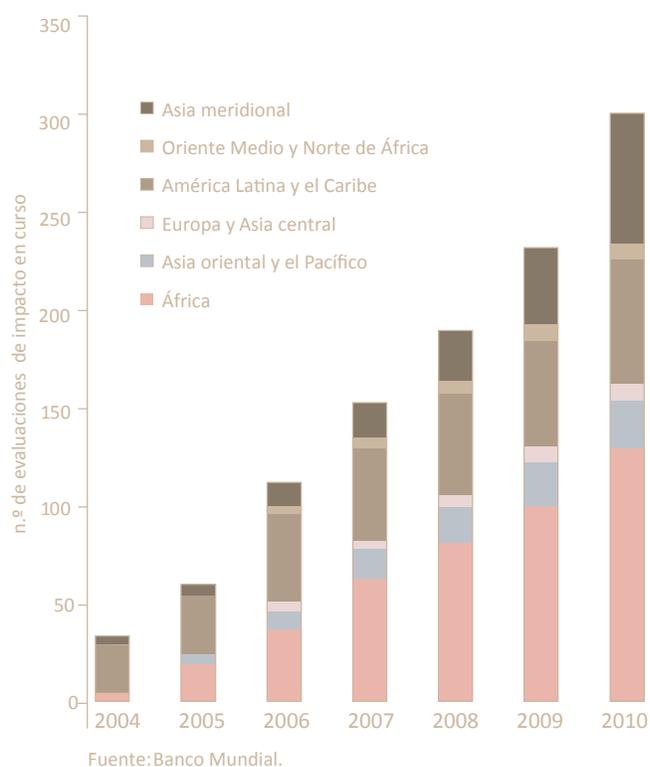
El producir este tipo de evidencias rigurosas, aunado a una buena planeación, aporta a la rendición de cuentas y a una mejor distribución de los recursos, tanto financieros como humanos, y se enfoca a resolver preguntas sobre las necesidades que se enfrentan.

La pregunta fundamental de una evaluación de impacto puede formularse como: ¿Cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa sobre un resultado de interés?



Por la importancia de los resultados de una evaluación de impacto, cada vez es más frecuente que los gobiernos, entidades públicas subnacionales y otros organismos oficiales busquen realizar evaluaciones de impacto. En la siguiente gráfica se muestra la tendencia alcista del número de evaluaciones terminadas y en curso dentro del Banco Mundial entre 2004 y 2010, por región.

**GRÁFICA 1.** Número de evaluaciones de impacto en el Banco Mundial por región, 2004-10.



Por lo tanto, este libro constituye una guía para el diseño y adecuada implementación de las evaluaciones de impacto. Para que con la elaboración de este tipo de evaluaciones se generen resultados que contribuyan a conocer sobre las experiencias, exitosas y no exitosas, en otros países y contextos para la toma de decisiones informadas.

## Instrumentos del SED en Puebla.

Noviembre 2018.

Dirección de Evaluación, Subsecretaría de Planeación. SFA.

Desde su creación<sup>a/</sup> el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), de la Administración Pública Estatal, ha experimentado en su adaptación un proceso gradual de perfeccionamiento que exige la presencia de una agenda institucional de trabajo acompañada por una metodología cobijada por GpR que permita contar con programas anuales de evaluación, mecanismos, sistemas informáticos, calendarios, herramientas, vinculación, enlaces, seguimiento, monitoreo, capacitación, documentos institucionales de trabajo y demás aspectos, que han conformado en su conjunto al SED.

Es decir, como anteriormente se ha expuesto, el SED se integra por un conjunto de elementos que permiten analizar, conocer y valorar

el grado de desempeño de programas y el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como recomendar, dar seguimiento y verificar la implementación de acciones para mejorar la orientación del gasto público para el cumplimiento de la planeación del desarrollo del Estado<sup>b/</sup>.

Cada uno de los instrumentos que en el marco del SED se han implementado se encuentran normativamente fundamentados, lo cual permite dar certeza de las acciones en la gestión y operación de este.

A continuación, se mencionan los instrumentos metodológicos que forman parte del SED de la Administración Pública del Estado de Puebla:



### Programa Anual de Evaluación (PAE) <sup>c/</sup>

Instrumento de planeación que indica con precisión los objetivos, las consideraciones, el calendario de ejecución, las actividades inherentes, las unidades administrativas responsables de llevar a cabo cada actividad y la descripción de las evaluaciones que deberán realizarse en el ejercicio fiscal determinado (pudiendo trascender el ejercicio) y que guía las acciones en materia de evaluación del desempeño en el estado. El PAE, se construye a partir del Diagnóstico de necesidades de evaluación que la DEV elabora cada inicio de ejercicio fiscal. En Puebla, para la Administración Pública Estatal, se ha publicado el PAE año tras año desde el 2013.

### Términos de Referencia (TdR) <sup>d/</sup>

Documento que define los objetivos y alcances que se esperan de una evaluación, incluyendo las características, aspectos metodológicos y la estructura con la que se realizará el análisis y se presentarán los resultados, seguido de las responsabilidades y compromisos que deben asumir los actores involucrados.



<sup>a/</sup> El 1 de enero de 2013, fecha que entró en vigor la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado.

<sup>b/</sup> Artículos 113 fracciones VI y IX, 114 fracciones IV, V y VI de la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado.

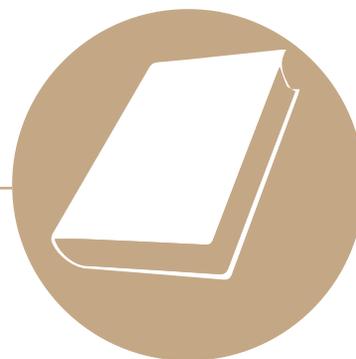
<sup>c/</sup> Referido en el artículo 110 fracción IV de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Normado en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. <http://evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/PAE>

<sup>d/</sup> <http://evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/metodologias>



#### Evaluación del Desempeño<sup>e/</sup>

Análisis sistemático y objetivo de políticas públicas, programas presupuestarios, planes estratégicos y la ejecución de recursos federales transferidos, que tiene como finalidad determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, permitiendo generar recomendaciones para la mejora.



#### Informe Final de Resultados de Evaluaciones<sup>f/</sup>

Documento que contiene integralmente los resultados, las recomendaciones, los hallazgos, la valoración y demás características específicas derivadas de una evaluación del desempeño determinada, de acuerdo con los Términos de Referencia correspondientes.

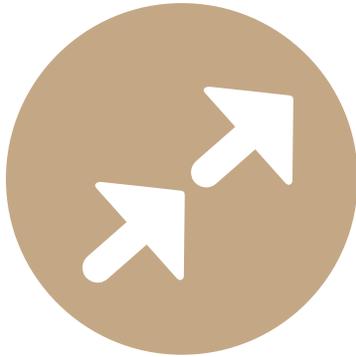


#### Seguimiento y Monitoreo

Verificación, supervisión, validación o acompañamiento en los procesos de implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones resultantes de una evaluación del desempeño, y establecidos de común acuerdo en los Documentos Institucionales de Trabajo. Así como el uso de herramientas informáticas para el reporte y la observación continua, en un determinado periodo, en la constatación de los resultados reportados en los indicadores del desempeño.

<sup>e/</sup> Definición por el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal.

<sup>f/</sup> <http://evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/resultadosevaluaciones>



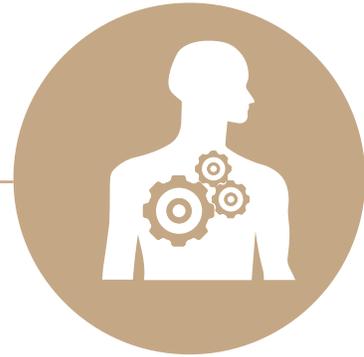
#### Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

Son las recomendaciones, derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas, identificadas por la instancia evaluadora en el informe final de resultados de una evaluación del desempeño, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas y las políticas públicas.

#### Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora

Proceso de seguimiento a los Aspecto Susceptible de Mejora que tiene como propósito establecer el mecanismo oficial con el cual las evaluaciones contribuyen a la mejora continua del ciclo presupuestario, y dicho proceso contempla las siguientes fases:

1. Establecimiento del proceso de Seguimiento de los ASM.
2. Análisis y clasificación de los ASM.
3. Elaboración del Documento Institucional de Trabajo.
4. Publicación y difusión.
5. Seguimiento.



#### Documento Institucional de Trabajo (DIT)

Instrumento oficial que define la posición o postura institucional de una dependencia o entidad (responsable ejecutor), con la aceptación o no de los ASM, y cuya elaboración es coordinada por el SED, conforme a lo establecido en el PAE y en el Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. Este documento de trabajo se formaliza con la firma de los participantes involucrados, tanto del responsable ejecutor, como del SED.

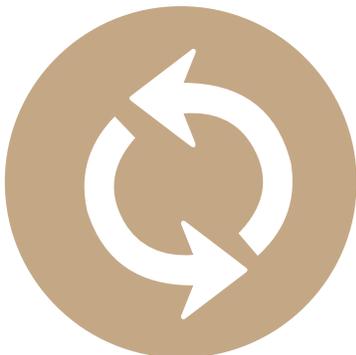


#### Sistema ASPEC

Es un software que permite dar seguimiento puntual de cada fase del Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, sus acciones o actividades correspondientes, de acuerdo con cada ejercicio fiscal evaluado, programa y responsable; el cual tiene un alcance general de los programas evaluados de la Administración Pública Estatal por el SED.

#### Sistema CUANTEV

Herramienta web que concentra la información que se genera a partir del seguimiento y monitoreo de los Programas Presupuestarios, para contar con mayores elementos que detonen, a través del análisis, la mejora de los programas y políticas públicas del Gobierno Estatal.



#### Modelo Sintético de Información del Desempeño Estatal

Instrumento de análisis sintético para la toma de decisiones estratégicas en el marco del PbR-SED y mejorar así el ejercicio del gasto en la calidad, eficiencia, eficacia y economía; que realiza la vinculación entre la información del desempeño de los Programas presupuestarios (Pp) y el ciclo presupuestario (en particular en la fase de presupuestación), a través de la valoración del desempeño de los Pp de la Administración Pública Estatal, conduciendo al uso efectivo de la información generada por el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

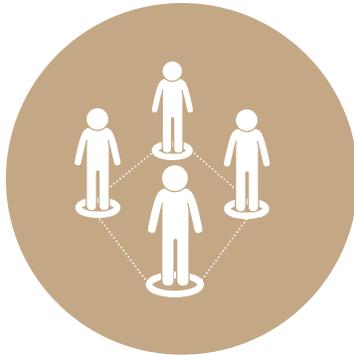


#### Portal en Internet del Sistema de Evaluación del Desempeño<sup>8/</sup>.

De acuerdo con el marco legal competente, es el sitio en Internet para el cumplimiento de las obligaciones del SED en materia de publicación de la información de carácter público y de interés general, derivado de los procesos de evaluación e inherentes al mismo. Está constituido por la información vigente e histórica del PAE, Resultados de la Evaluaciones, Metodologías, Mecanismos para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, el Modelo Sintético de Información del Desempeño Estatal, la Gaceta de Evaluación, material de apoyo e información relacionada al SED.

#### Enlaces Institucional de Evaluación

Son funcionarios públicos de las diferentes dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, generalmente responsables del área de evaluación o planeación de sus adscripciones, que han sido nombrados enlaces entre su dependencia o entidad y el SED, para dar seguimiento y respuesta a los trabajos relacionados con los procesos de evaluación.

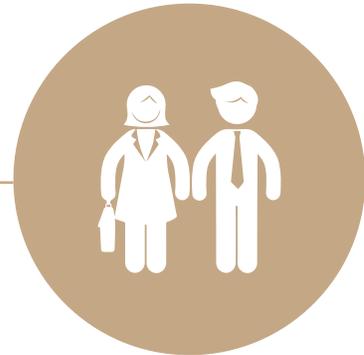


#### Capacitación

Procesos de formación y retroalimentación continua del personal del SED; procesos de capacitación y actualización en materia de evaluación y seguimiento para funcionarios y servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, municipios y organismos autónomos.

#### Evaluadores Externos<sup>h/</sup>

Personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de objetividad, independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.



<sup>8/</sup> Portal del SED: <http://evaluacion.puebla.gob.mx>

<sup>h/</sup> Artículo 110 fracción I de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.



**Gaceta de Evaluación**

Publicación, en impreso y digital, que tiene como objetivo fortalecer la cultura de la evaluación en los ámbitos relacionados con el desarrollo de la administración pública, en sus diferentes órdenes de gobierno, y su alcance dentro del SED. Es una herramienta informativa con visión de servicio de carácter prospectivo y con actuación responsable para difundir los temas relacionados de la cultura de la evaluación, bajo la perspectiva de la Nueva Gestión Pública.

**Lineamientos del SED**

Tienen por objeto establecer las bases para la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal. Son de observancia general y obligatoria para las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal encargadas de la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los programas y políticas públicas. Establecen a la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA) la atribución de diseñar, instrumentar y coordinar el Sistema de Evaluación del Desempeño y fungir como instancia técnica de evaluación de los programas y políticas públicas; y en el ámbito de su competencia, la SFA interpretará los lineamientos y resolverá los casos no previstos en estos.



Estos instrumentos se han aplicado, por la Coordinación del SED, de manera planificada y vinculada entre los responsables de la ejecución de los programas evaluados. La integración de la información sistemática derivada de los procesos de evaluación ha impulsado la mejora del Programa Anual de Evaluación, que a partir del Diagnóstico de Necesidades de Evaluación, permite incrementar la cobertura de la valoración del gasto, principalmente del gasto con origen federalizado.

La instrumentación concatenada de los procesos inherentes del SED, y articulada con los involucrados en el ciclo presupuestario, ha permitido

contar con mayores herramientas para el seguimiento y monitoreo, tarea indispensable para el mejoramiento en la calidad del gasto público.

Un ejemplo de efectividad en la instrumentación aquí mencionada, es el Portal del SED, donde confluye cada una de las fuentes de información de carácter público que han sido resultante de los procesos de evaluación, del fomento a la cultura en la materia, de la investigación para lograr metodologías más precisas, de exponer tanto los resultados de las evaluaciones, como las posturas institucionales y compromisos para la mejorar los programas.



# ENTÉRATE

En esta sección encontrarás eventos, sitios de instituciones y redes, así como datos académicos que pueden interesarte.

La sección contiene algunos de los eventos que ya se realizaron como algunos que tendrán lugar en materia de evaluación y políticas públicas, así como cursos, diplomados o especialidades

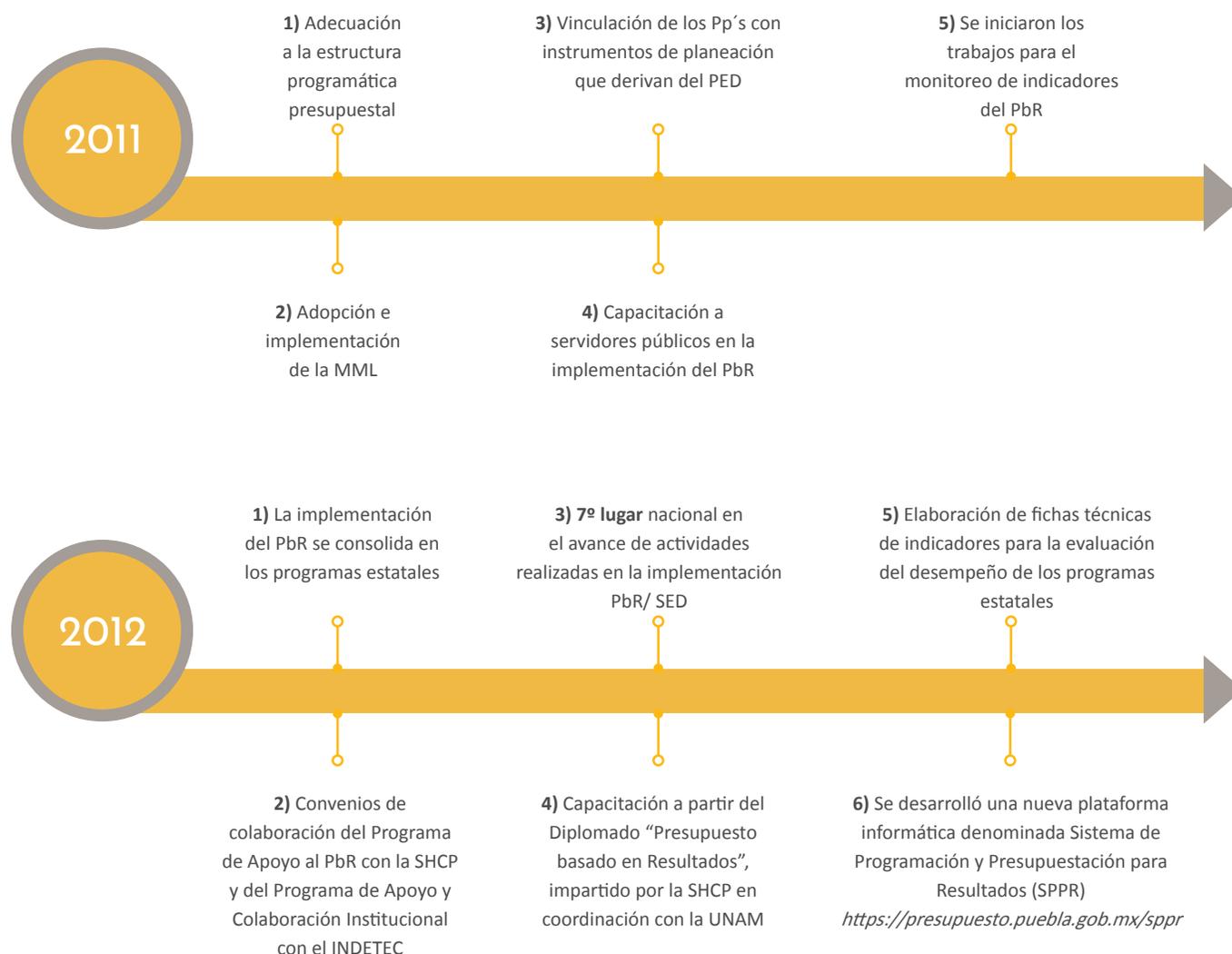
para complementar tu formación. De igual forma, un listado de instituciones y redes que generan información en esta materia.

# Puebla, hacia la transformación...

La entidad ha tenido grandes avances en cuanto al PbR-SED, en este sentido se presenta la siguiente línea de tiempo como un acercamiento sobre los principales acontecimientos logrados de 2012 a la fecha.

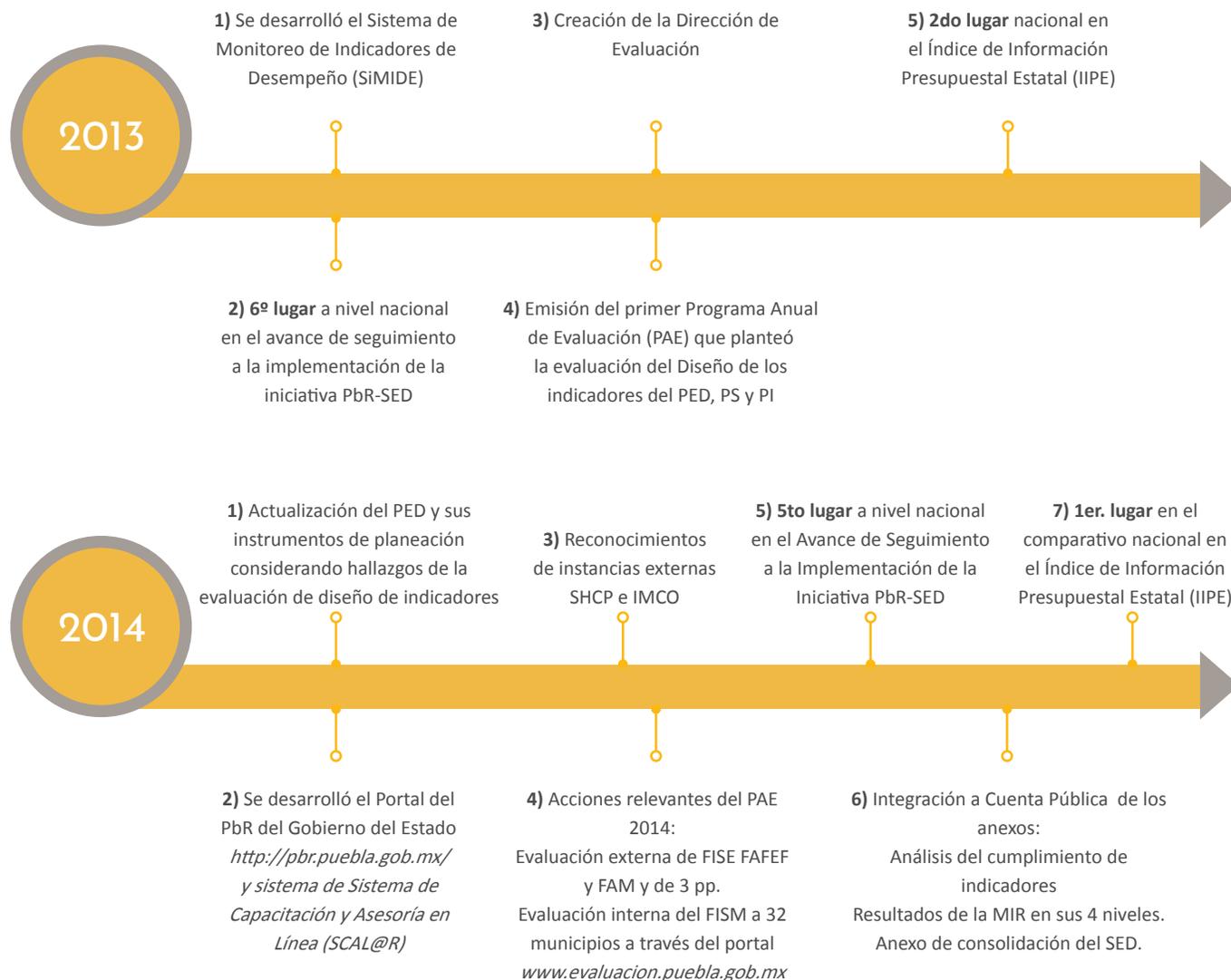
## ► PbR-SED en el estado

El gobierno estatal ha realizado esfuerzos para la implementación y consolidación del esquema PbR-SED.



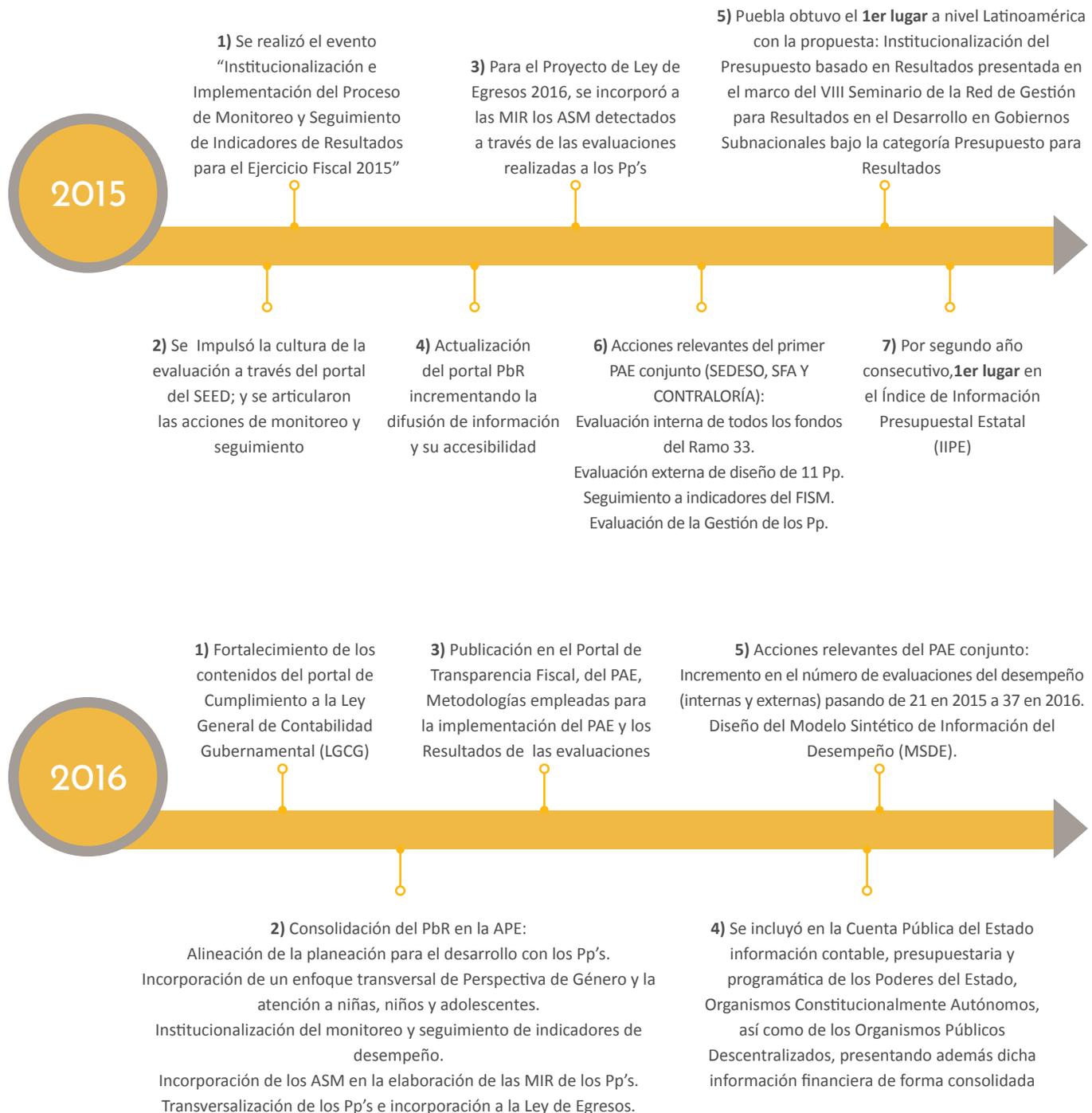
## ► PbR-SED en el estado

El gobierno estatal ha realizado esfuerzos para la implementación y consolidación del esquema PbR-SED.



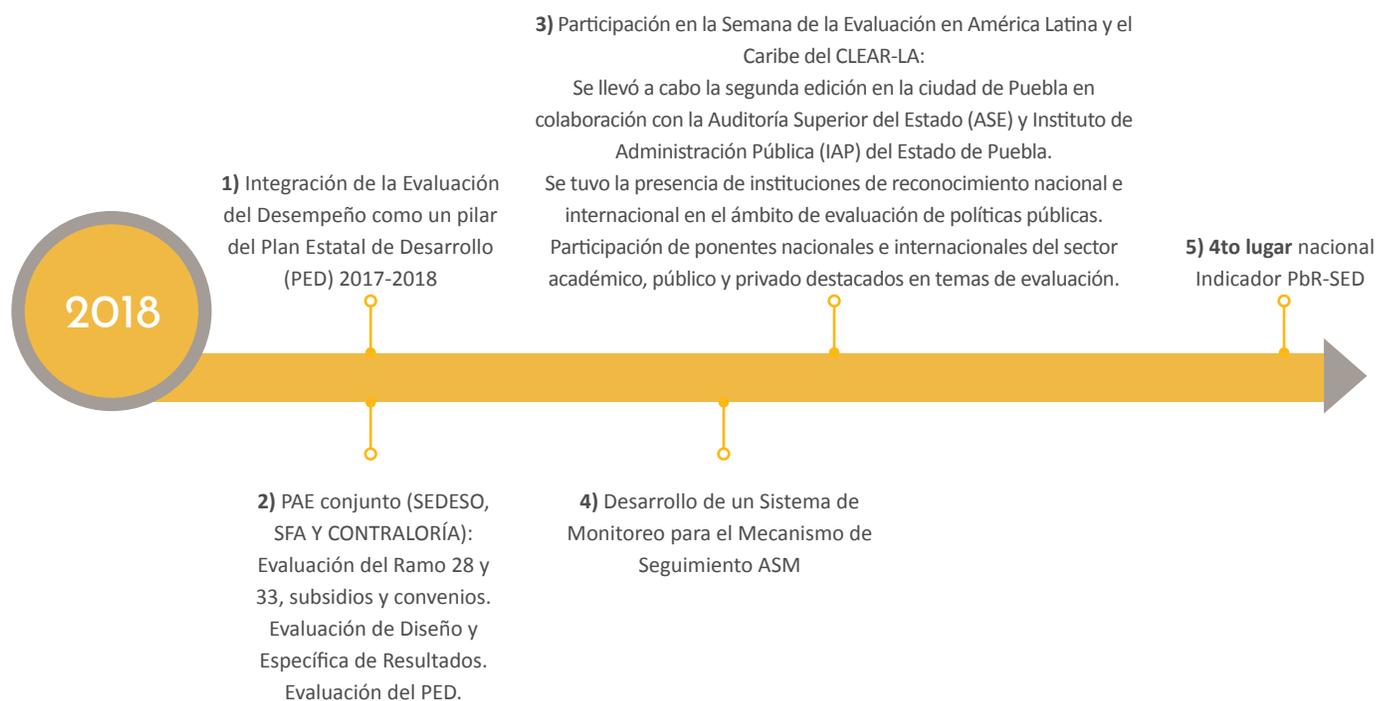
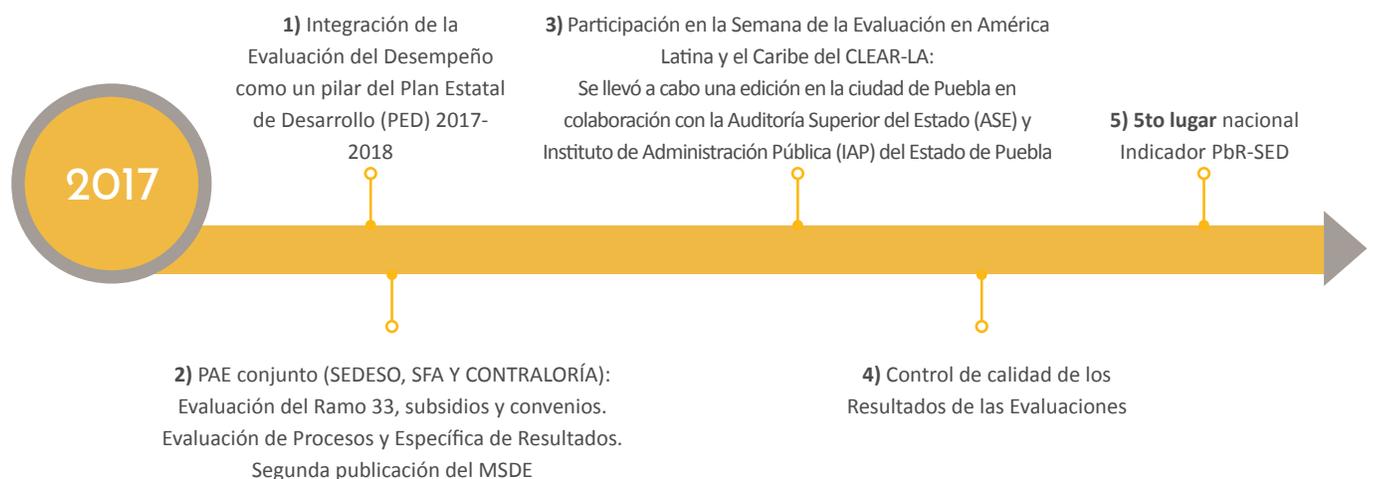
## ► PbR-SED en el estado

El gobierno estatal ha realizado esfuerzos para la implementación y consolidación del esquema PbR-SED.



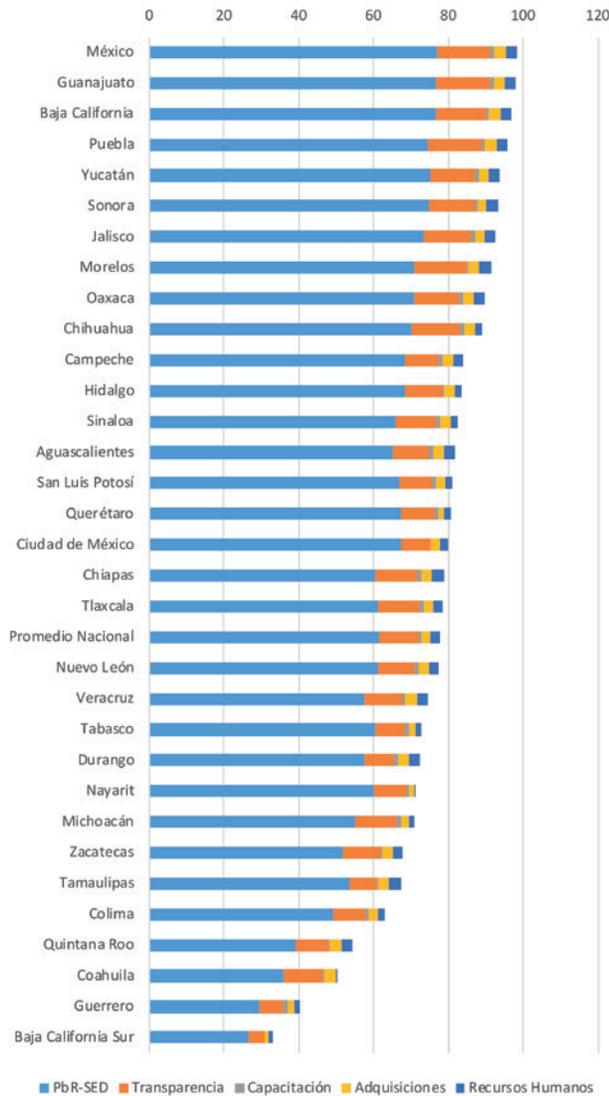
## ► PbR-SED en el estado

El gobierno estatal ha realizado esfuerzos para la implementación y consolidación del esquema PbR-SED.

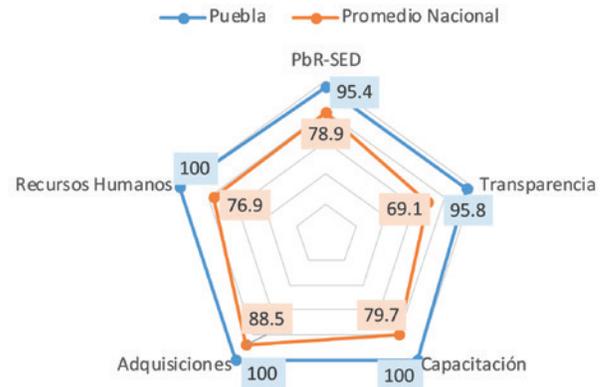


Dentro de los puntos destacables en este año del Gobierno del Estado de Puebla, fue obtener el 4° lugar en el Índice general de Avance en PbR-SED con una calificación global de 95.8, tan sólo por debajo de México, Guanajuato y Baja California.

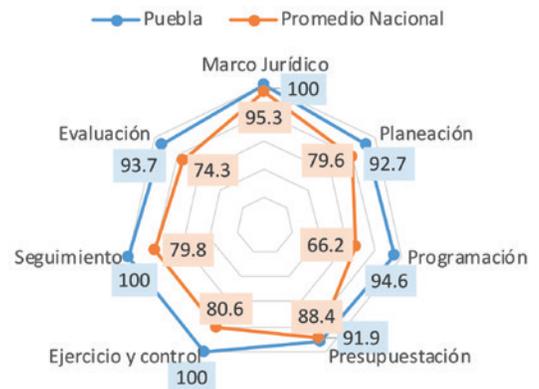
GRÁFICA 2. Índice general de Avance en PbR-SED Entidades Federativas 2018.



GRÁFICA 3. Porcentaje de Avance por Sección.



GRÁFICA 4. Porcentaje de Avance Sección PbR-SED.

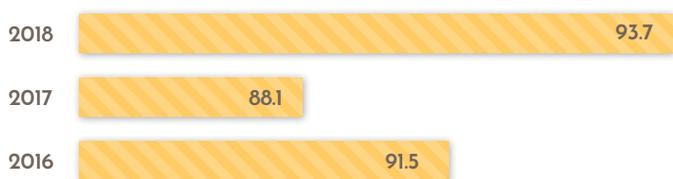


Las áreas de oportunidad que el Estado presenta en el Diagnóstico que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) son en las secciones de Transparencia y PbR-SED. En particular esta última sección, presenta oportunidades de mejora en las categorías de Presupuestación, Planeación, Evaluación y Programación, como se muestra en la *Gráfica 3. Porcentaje de Avance Sección PbR-SED por Categoría*. No obstante, es importante destacar que en todas las secciones y categorías, el Estado de Puebla se encuentra por arriba del promedio nacional.

Asimismo, es importante mencionar que los instrumentos de recolección utilizados en los Diagnósticos de los últimos seis años, presentan diferencias en las secciones, categorías, preguntas y metodologías para la valoración de las respuestas, por lo que la comparabilidad de los resultados solo es informativa.

Bajo esta premisa, se realizó un análisis a la categoría de Evaluación sobre el desempeño alcanzado en los últimos años como lo muestra la siguiente gráfica:

GRÁFICA 5. Resultados de la Categoría de Evaluación en el Diagnóstico PbR-SED 2016 - 2018.



FUENTE: : Elaboración propia con información de los resultados emitidos por la SHCP.

Con lo anterior, es posible observar que el Gobierno del Estado de Puebla mantiene un SED consolidado y fortalecido, que cumple con el objetivo de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y para la mejora de sus programas y políticas públicas.

El Gobierno del Estado de Puebla, motivado por posicionarse como referente en materia de PbR-SED, ha realizado acciones en materia de evaluación que a través de las atribuciones conferidas a la Dirección de Evaluación adscrita a la Secretaría de Finanzas y Administración. Resaltando que para este ejercicio 2018 se impulsó la puesta en marcha del Sistema para el Mecanismo de Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, denominado ASPEC.

Con este sistema, se busca automatizar los procesos para reducir el tiempo de respuesta entre los usuarios de las Dependencias o Entidades con la Dirección de Evaluación, por lo que de forma concreta se persiguen los siguientes objetivos:

- *Concentrar la información clasificadamente de los ASM identificados, que derivaron de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño practicadas.*
- *Convalidar, en la revisión de la postura institucional de las dependencias y entidades, la aceptación de la implementación de los ASM.*
- *Dar un seguimiento eficiente e interactivo en la verificación de la implementación de los ASM aceptados.*
- *Establecer un canal interactivo de trabajo y comunicación durante las fases de los procesos del mecanismo para el seguimiento de los ASM.*

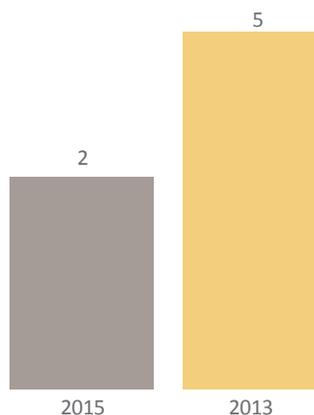
La sección del proceso de seguimiento de las Evaluaciones registra información como: los años fiscales evaluados, tipos de evaluación, el origen de los recursos y nombres de las evaluaciones, con lo cual se podrán cargar posteriormente, en el Módulo de ASM Estales o Federales, los ASM que correspondan para iniciar con el proceso formal de seguimiento. En este proceso se contarán con los siguientes módulos:

FIGURA 28. Representación gráfica del estatus de los ASM.



- **Módulo de ASM Estatales (alcance: interno):** Se podrán registrar los ASM correspondientes a cada proceso de evaluación para su posterior seguimiento; se tendrá la opción de actualizar o modificar los registros de información, de eliminar o cancelar un ASM registrado, consultar en lo general en forma de lista los ASM registrados, filtrando por evaluación, y se podrá revisar el detalle del registro de cada ASM. Se contará con la opción de imprimir o exportar (formato Word, Excel y PDF) las vistas de consulta en lo general o a detalle de los ASM Estatales.

FIGURA 29. Representación gráfica de los programas evaluados.



- **Módulo de Revisión de ASM Estatales (alcance: interno y externo):** En este módulo las Dependencias y Entidades podrán revisar y complementar la información. Asimismo la DEV validará la información y postura de las Dependencias y Entidades para generar el DIT con la firma o sello digital que de validez al documento; con lo cual se cierra la fase de la revisión de los ASM estatales, y la información asentada se bloquea para mantenerse bajo resguardo digital sin modificación. Este módulo, prevé el caso de retroalimentar la información de la postura de las Dependencias y Entidades, hasta que exista un común acuerdo con la DEV de la postura institucional que derive en la firma del DIT.

- **Módulo de ASM Federales (alcance: interno):** En ese módulo se registran los ASM correspondientes a cada proceso de evaluación de los programas de origen federal, para su posterior seguimiento; se tendrá la opción de actualizar o modificar los registros de información, de eliminar o cancelar un ASM registrado, consultar en lo general en forma de lista los ASM registrados, filtrando por evaluación, y se podrá revisar el detalle del registro de cada ASM. Se contará con la opción de imprimir o exportar (formato Word, Excel y PDF) las vistas de consulta en lo general o a detalle de los ASM Federales.

- **Módulo de Revisión de ASM Federales (alcance: interno y externo):** En este apartado las Dependencias y Entidades deben revisar y complementar la información. Así como la DEV validará la información y postura de las Dependencias y Entidades para generar el DIT con la firma o sello digital que de validez al documento; con lo cual se cierra

la fase de la revisión de los ASM federales, y la información asentada se bloquea para mantenerse bajo resguardo digital sin modificación.

Este módulo, prevé el caso de retroalimentar la información de la postura de las Dependencias y Entidades, hasta que exista un común

acuerdo con la DEV de la postura institucional que derive en la firma del DIT.

Los ASM no aceptados quedarán igualmente registrados, junto con el resto de los ASM sí aceptados, para análisis futuros en el seguimiento, o procesos futuros de evaluación del desempeño.

Figura 30. Representación de los campos de registro del Mecanismo de ASM.

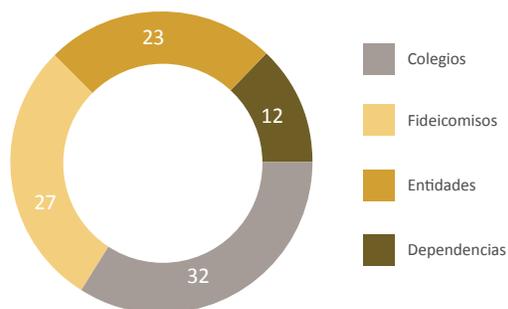
Dependencia/Entidad	Ejercicio Evaluado	Departamento	Creado	
Ejecutivo del Estado	2015	Estatales	Luis 13/11/2018 12:34:32	
Secretaría de Cultura y Turismo	2015	Estatales	Pedro 09/11/2018 14:04:02	
Secretaría de Desarrollo Rural, Sustentabilidad y Ordenamiento Territorial	2013	Estatales	Luis 09/11/2018 18:28:51	
Secretaría de Educación Pública	2013	Estatales	Luis 13/11/2018 12:48:09	
	2015	Estatales	Luis 13/11/2018 12:57:59	

Como parte de la transición a un enfoque de Gestión para Resultados de (GpR) por parte de los gobiernos, la cual busca generar capacidades en las organizaciones públicas para el logro de lo establecido en los objetivos de los instrumentos de planeación, dando mayor énfasis a los resultados y no tanto a los procesos; en este sentido el Gobierno del estado de Puebla en 2011 dio inicio con la adopción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y en 2013 se crea la Dirección de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración, esta última, es la instancia que coordina la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de la Administración Pública Estatal.

Uno de los principales instrumentos que derivan de la implantación del PbR son los Programas presupuestarios (Pp), que son definidos en la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla, como la “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”, para su conformación se utiliza la Metodología de Marco Lógico, con la finalidad de construir la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa.

Durante el 2018, la Administración Pública Estatal se encontró conformada por 94 instituciones, en este sentido, cada una de estas instituciones logra tener al menos un Pp. Al cierre del tercer trimestre del 2018 se cuenta con un total de 178 Programas pertenecientes al Ejecutivo del Estado.

GRÁFICA 6. Instituciones de la Administración Pública Estatal 2018.



FUENTE. Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Puebla.

Para llevar a cabo una asignación presupuestal orientada a los resultados, es de vital importancia contar con información sobre los resultados obtenidos por los indicadores, así como del desempeño en cuanto al cumplimiento de los objetivos de los Programas.

Como parte del Programa Anual de Evaluación (PAE) correspondiente al ejercicio fiscal 2016, se consideró en el numeral 21 la implementación del Modelo Sintético de información del Desempeño Estatal (MSDE), en el que se establece que: “se desarrollará un instrumento que permita valorar el desempeño de los Programas Presupuestarios, correspondientes al ejercicio 2015, considerando el cumplimiento de sus indicadores estratégicos (fin y propósito) y de gestión (componentes y actividades), así como otros factores que repercuten en sus resultados”.

El MSDE de Puebla, tiene como referente el modelo concebido por la federación, mismo que es definido como “... un instrumento que consolida y sintetiza la información de desempeño de los Programas presupuestarios, con el fin de promover su vinculación con las decisiones presupuestarias fomentando a su vez un ejercicio eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, a través de la identificación de

áreas de oportunidad para la mejora continua de la eficiencia del gasto” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018).

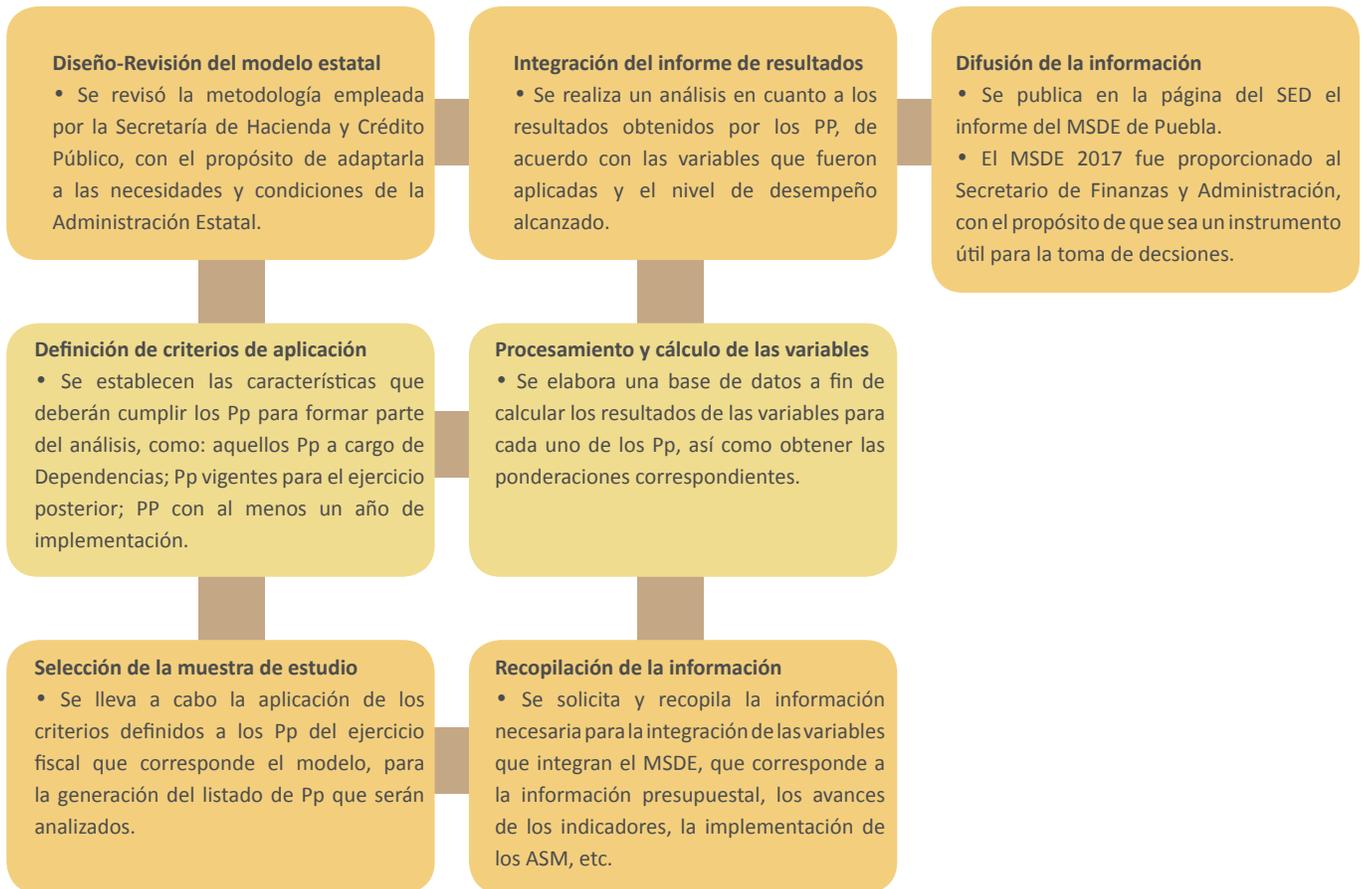
A nivel estatal, el MSDE tiene como objetivo: valorar el desempeño de los Pp de la Administración Pública Estatal, a fin de proveer información relevante para la toma de decisiones estratégicas.

Para la realización de la primera edición del modelo, se consideraron siete fases para su integración mismas que se explican en la FIGURA 31.

La realización del MSDE permite integrar de manera cuantitativa, la información del desempeño de los Programas presupuestarios, para ello se consideran cinco variables explicativas, al igual que lo considera el modelo realizado por la SHCP.

Para la obtención de un valor cuantitativo general, cada una de las variables son cuantificadas entre un rango que va del 0 al 5, donde cinco representa el máximo nivel de desempeño y uno el mínimo. Cada una de las variables representa un peso relativo (ponderador) para la conformación del desempeño global.

FIGURA 31. Fases para la integración del MSDE Puebla.





### V1. Ejercicio del gasto (LEEP)

Mide el ejercicio del gasto en términos de los montos aprobados en la Ley de Egresos del Estado de Puebla (LEEP), respecto a la información reportada en la Cuenta de la Hacienda Pública, tomando en cuenta la información presupuestal de los dos últimos ejercicios.

### V2. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

- Valora la MIR con base en las siguientes subvariables:
  - Calidad en el diseño de la MIR (SV1): Valora la consistencia horizontal y vertical de la MIR. Por lo que una valoración alta implica que el Pp ha identificado correctamente la problemática que pretende atender y las acciones a realizar para abordarla.
  - Metas vs Presupuesto (SV2): Permite analizar la correspondencia entre las variaciones en el presupuesto con respecto a los cambios en las metas programadas para cada ejercicio fiscal.
  - Avance de metas al periodo (SV3): Resume los resultados o logros de los indicadores de la MIR, es por ello que una valoración alta refiere un adecuado cumplimiento de metas del Pp.

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin →				
Propósito →				
Componentes →				
Actividades →				



### V3. Evaluaciones del Programa Anual de Evaluación (PAE)

- Calcula a partir de los resultados de la última evaluación realizada de conformidad con el PAE del ejercicio fiscal que corresponda, y toma en consideración las valoraciones cuantitativas de cada una de las secciones temáticas de análisis consideradas para cada tipo de evaluación.

### V4. Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Evaluaciones (ASM)

- Considera los ASM implementados, de conformidad con el mecanismo para el seguimiento correspondiente.
- Refleja el compromiso de los ejecutores de los Pp con el proceso de mejora continua, así como el uso de la información derivada de las evaluaciones.



### V5. Padroneo de Programas Gubernamentales (PADRÓN)

- Refleja una adecuada identificación de la población objetivo y los mecanismos de focalización.
- Valora el grado de avance en la integración de un padrón de beneficiarios.

FIGURA 32. Variables del MSDE y su ponderación.



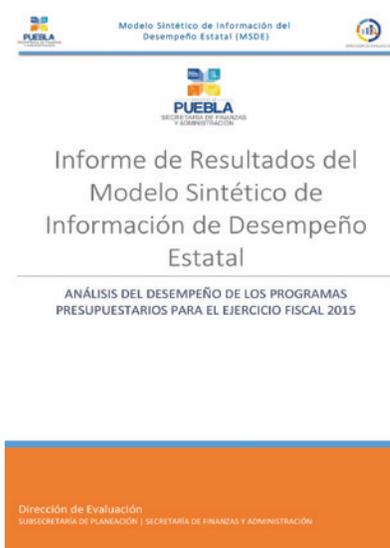
FIGURA 33. Rango de valoración cuantitativa para determinar el nivel de desempeño.

Límite inferior	Límite superior	Nivel de Desempeño
4	5	Alto
3	4	Medio Alto
2	3	Medio
1	2	Medio Bajo
0	1	Bajo

La primera edición del MSDE se conformó por 62 Pp, de los cuales el 82% sólo tuvieron información de las variables 1. Ejercicio del gasto y 2. Matriz de Indicadores para Resultados; mientras que el restante 15% contó con cuatro de las cinco variables que conforman el modelo, a excepción de la variable 5. Padrones de programas gubernamentales.

En el PAE para el ejercicio fiscal 2017, fue incorporado la realización del MSDE de los Pp ejecutados en 2016, de esta manera se consolida la generación de la información del desempeño como un elemento medular para los tomadores de decisión.

La integración de la muestra para la segunda edición, contempló como base los Pp considerados en la primera edición que tuvieran continuidad para el ejercicio siguiente, es decir, para el año 2018, por lo que fueron retomados 59 Pp, adicionalmente se incorporaron 3 Programas de Dependencias, así como 8 de Entidades, estos últimos fueron incluidos dado que cuentan con antecedentes de evaluación; en total el modelo se conformó por 70 Pp.

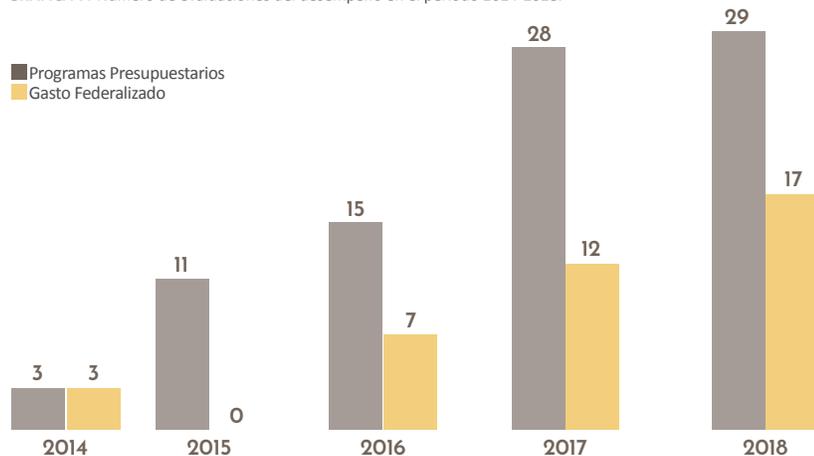


De acuerdo con los resultados obtenidos en el MSDE 2017, se observó que el 66% es decir, 46 Programas sólo consideraron la información de las variables 1 y 2, por otra parte el 34%, que corresponden a 24 Pp, contaron con información de las variables 1, 2, 3 y 4; observándose que la variable de padrones de beneficiarios por segundo año consecutivo es excluida del análisis debido a que se carece de dicha información.

Para el ejercicio fiscal 2018, fue incluido en el PAE nuevamente la realización del MSDE, mismo que será integrado antes de finalizar el año, una vez se cuente con la programación definitiva para la Ley de Egresos del ejercicio fiscal 2019.

Finalmente, es de destacar que, los informes de los MSDE realizados en 2016 y 2017 se encuentran disponible en la página del SED (<http://evaluacion.puebla.gob.mx>), accediendo en el apartado de ASM, lo anterior, con la finalidad de contribuir a la transparencia y rendición de cuentas.

GRÁFICA 7. Número de evaluaciones del desempeño en el periodo 2014-2018.



FUENTE: : Elaboración propia.

Por otra parte, es importante mencionar que la administración 2017-2018, amplió el número de programas y políticas públicas sometidas a procesos evaluativos, esto responde al interés de mejorar la calidad del gasto, así como a la atención de los requerimientos de los auditores y revisores de la Auditoría Superior de la Federación y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

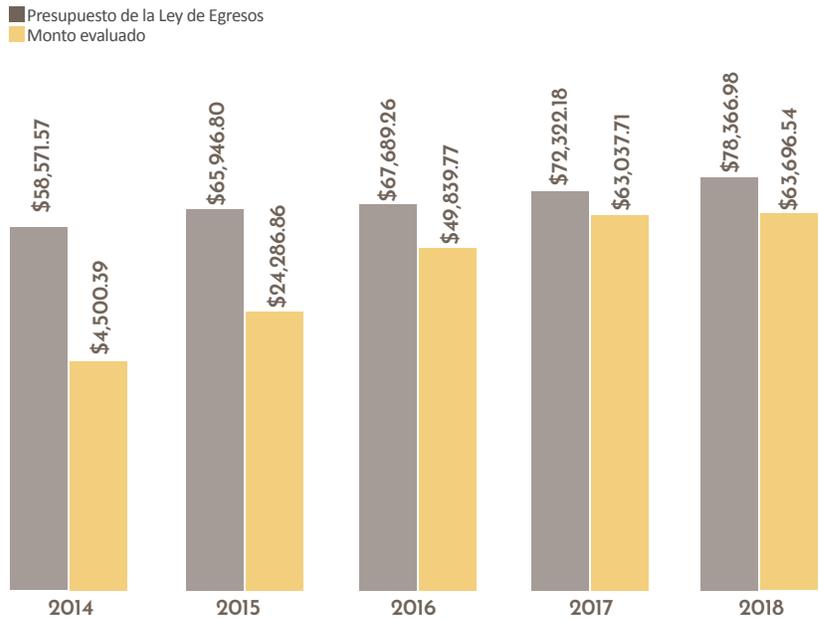
De igual forma, es importante resaltar que en los resultados de la presente administración, en materia de evaluación del desempeño, tuvo un incremento real del 45% sobre la cobertura del presupuesto evaluado, en comparación con los resultados de la administración anterior, pasando de un promedio del 39.38% a un promedio del 84.22%

con respecto al presupuesto del ejercicio evaluado en esta administración. Con la aplicación de los mecanismos de evaluación, el Gobierno del Estado toma la estrategia como herramienta de cambio y transformación en la operación de los programas gubernamentales, siempre en busca de la mejora continua y hacia resultados más eficientes y eficaces.

Bajo este contexto, en los ejercicios fiscales 2017 y 2018, la DEV realizó las Jornadas Regionales de Planeación para el Desarrollo Municipal como parte de las acciones encaminadas al fortalecimiento del PbR-SED en la entidad. Dichas jornadas se realizaron con el objetivo de brindar asesoría técnica en materia de evaluación de los recursos federales transferidos a los gobiernos municipales, al mismo tiempo que se da cumplimiento a la normativa aplicable en la materia y los requerimientos del Sistema de Formato Único (SFU) de la SHCP.

Se obtuvo la siguiente información sobre los municipios que presentaron evaluaciones de los fondos de aportaciones federales, la información se presenta por región socioeconómica en las que se divide el estado:

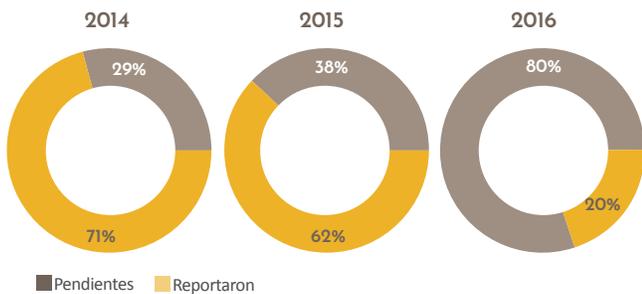
GRÁFICA 8. Cobertura Presupuestal Evaluada.



NOTA: : Montos en millones de pesos.  
FUENTE: : Elaboración propia.

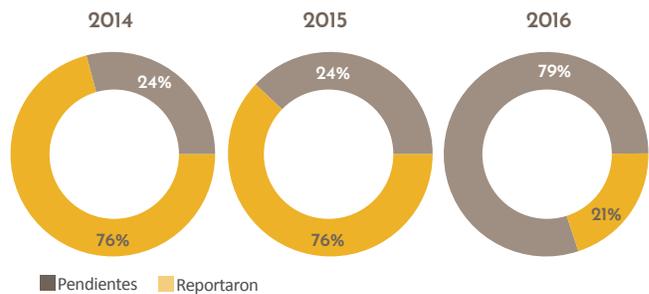
GRÁFICA 9. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Mixteca.

### Región Mixteca: 45 Municipios



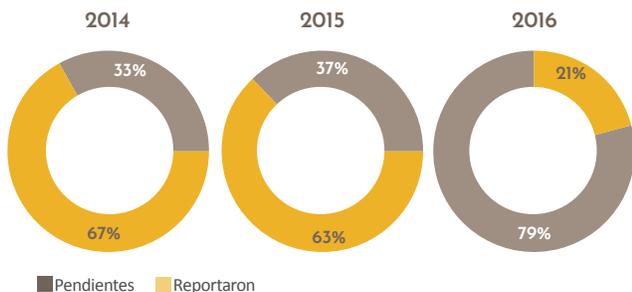
GRÁFICA 10. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Angelópolis.

### Región Angelópolis: 33 Municipios



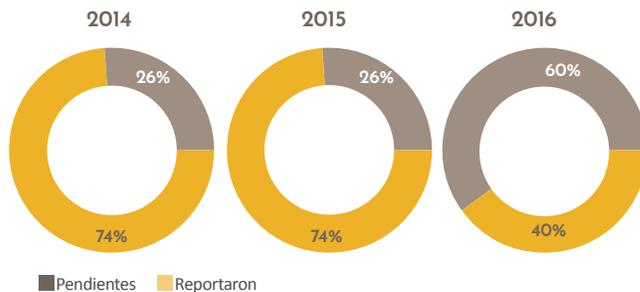
GRÁFICA 11. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Atlixco-Matamoros

## Región Atlixco-Matamoros: 24 Municipios



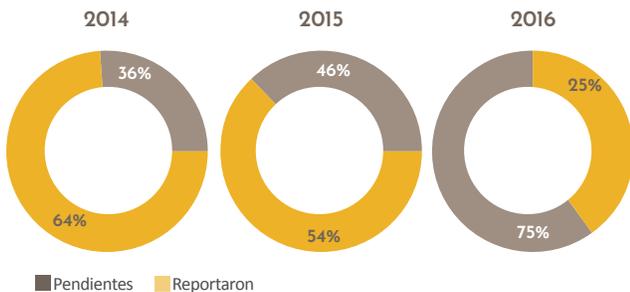
GRÁFICA 12. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Sierra Norte

## Región Sierra Norte: 35 Municipios



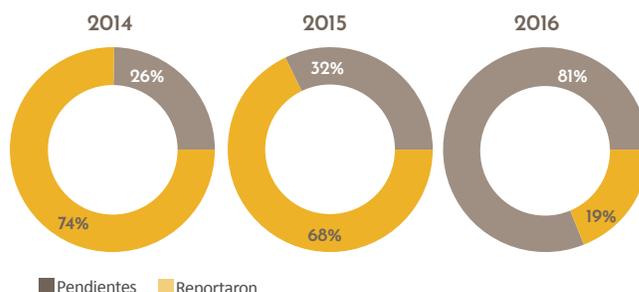
GRÁFICA 13. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Sierra Nororiental.

## Región Sierra Nororiental: 28 Municipios



GRÁFICA 14. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Valle Serdán.

## Región Valle de Serdán: 31 Municipios



GRÁFICA 15. Total de Municipios con Evaluaciones de la Región Tehuacán y Sierra Negra.

## Región Tehuacán y Sierra Negra: 21 Municipios

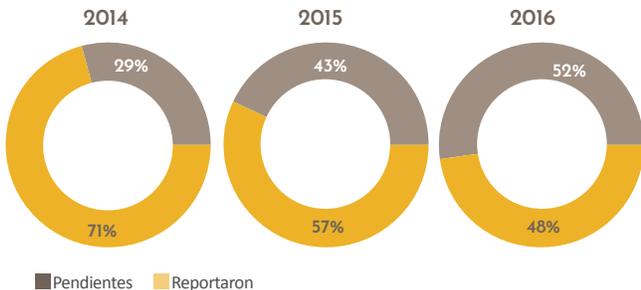
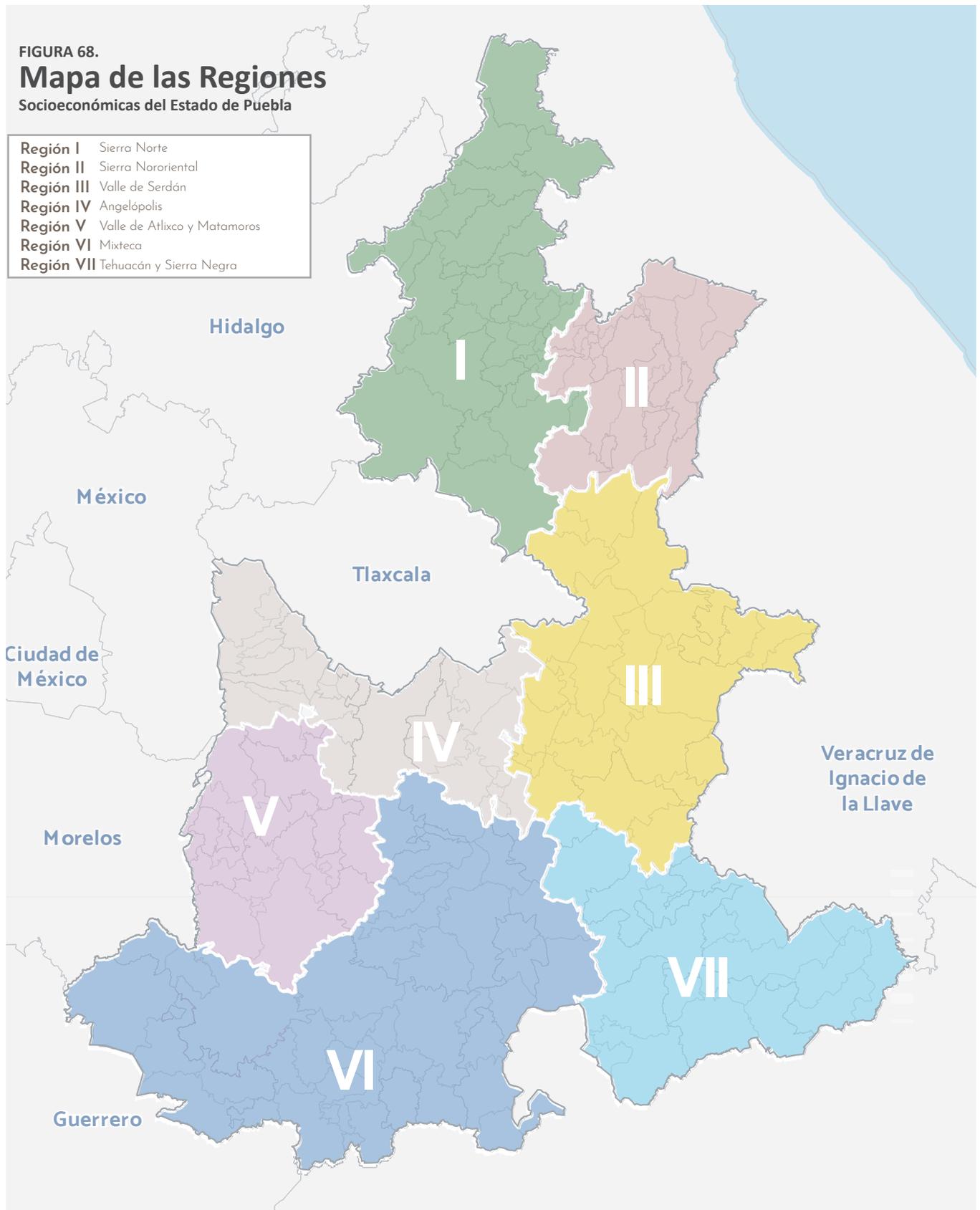


FIGURA 68.

## Mapa de las Regiones

Socioeconómicas del Estado de Puebla

- |            |                              |
|------------|------------------------------|
| Región I   | Sierra Norte                 |
| Región II  | Sierra Nororiental           |
| Región III | Valle de Serdán              |
| Región IV  | Angelópolis                  |
| Región V   | Valle de Atlixco y Matamoros |
| Región VI  | Mixteca                      |
| Región VII | Tehuacán y Sierra Negra      |



# Proceso de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), una buena práctica gubernamental impulsada en el estado de Puebla

Por: Glorhya Horsfieldi Romero Solares

La institucionalización del proceso para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), representa una práctica trascendente en el marco de la Nueva Gestión Pública, puesto que es en esta etapa que los resultados de la evaluación tienen efectos reales, toda vez que los ASM detectados se implementan a fin de mejorar el desempeño de los programas públicos.

En el caso del estado de Puebla, este proceso constituye una buena práctica ya que además de ser un mecanismo homologado, atemporal y factible de aplicar a los resultados de cualquier tipo de evaluación, también representa un ejercicio de aprendizaje y mejora continua, toda vez que a través del desarrollo de sus fases, permite identificar aspectos y recomendaciones específicas, institucionales e interinstitucionales factibles de ser contempladas por la Unidad Administrativa que coordina el proceso de programación y presupuestación anual en la entidad. Asimismo, durante las fases del proceso se cuenta con la participación activa de los funcionarios públicos que son responsables de la gestión de cada uno de los programas evaluados, abriendo con ello, espacios de comunicación e intercambio de ideas para mejorar el ejercicio de los recursos públicos.

Aunado a lo anterior, a partir de la identificación del beneficio generado por las recomendaciones con alto potencial de implementación en las etapas del ciclo presupuestario, el proceso de Seguimiento a los ASM constituye un medio para difundir la cultura de la evaluación al interior de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, lo que a su vez permite fortalecer y consolidar el Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal (PbR-SED), tal como lo establecen la línea de acción 10 del “Programa 34. Planeación y Evaluación Estratégica”, correspondiente al “Eje 5. Buen Gobierno” del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2017-2018.

En este sentido, a cuatro años de la implementación del primer proceso de seguimiento a los ASM en el estado de Puebla, cuyo mecanismo año con año ha sido actualizado en función de las necesidades operativas correspondientes, se presenta a continuación un diagnóstico del estado que guardan las fases que integran el proceso, así como los resultados obtenidos en el periodo 2015-2018, a fin de identificar áreas de oportunidad para la mejora continua de dicho proceso, y garantizar con ello la atención y seguimiento



oportuno, eficiente y útil de los resultados de las evaluaciones del desempeño del gasto público.

## Marco legal del seguimiento de ASM

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 85 fracción I, 110 fracciones I, II y VI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 49 fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal; 54 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; el numeral Vigésimo Quinto de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal; y el numeral 17 de la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas; en los que se establece que el ejercicio de los recursos públicos estatales y federales deben

ser evaluados por organismos independientes especializados en la materia, así como dar seguimiento a los ASM derivados de dichos ejercicios evaluativos.

Al respecto, la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla, a través de la Dirección de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Planeación, en el marco de las atribuciones conferidas a dicha Unidad Administrativa en los artículos 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; 5 fracciones I, IX y XI, 102, 105, 107, 113 fracciones VII, VIII y IX, 114 fracciones III, IV, VIII, IX y XI de la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla; 52 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; 149 de la Ley de Coordinación Hacendaria del Estado de Puebla y sus Municipios; 35 fracción LXXXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla; 8 fracción LXXVIII, 52 fracciones XXXII y XXXIII, y 55 fracciones II, VII, VIII, XIII y XVI del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración; desde su creación en 2013, ha desarrollado e implementado mecanismos de seguimiento y evaluación, entre ellas el Seguimiento a los ASM derivados de las evaluaciones del desempeño de los Programas presupuestarios (Pp), Fondos de Aportaciones Federales, Subsidios y Convenios realizadas en cada ejercicio fiscal, acciones que están orientadas a la creación de valor público y que contribuyen al fortalecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de la Administración Pública Estatal.

*El MSDE de Puebla es un instrumento cuantitativo que concentra, consolida y sintetiza información de desempeño de los Programas presupuestarios (Pp's).*



#### Antecedentes del Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

En apego a sus atribuciones, la Dirección de Evaluación (DEV), como la Unidad Administrativa encargada de diseñar, instrumentar y coordinar la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal y fungir como instancia técnica de evaluación del Estado de Puebla, desde el ejercicio fiscal 2013 –año de su creación–, y en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, ha elaborado y publicado el Programa Anual de Evaluación (PAE), documento oficial que en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal, contiene la planeación de las acciones en materia de evaluación y seguimiento del gasto público a ejecutar en cada ejercicio.

Bajo este contexto y en apego a lo establecido en el PAE de 2014 a 2018, la DEV coordinó las siguientes evaluaciones:

**FIGURA 35.** Cobertura de evaluación de los Fondos del Ramo General 33, Subsidios y Convenios - 2014 a 2018

PAE	Ejercicio fiscal evaluado	Cantidad	Fondos, Subsidios y Convenios	Tipo	Modalidad
2014	2013	6 <sup>1/</sup>	FISE, FAM, FAFEF y FAETA	Consistencia y Resultados	Externa
			FISM y FORTAMUN	Consistencia y Resultados	Interna
2015	2014	7 <sup>2/</sup>	FAEB, FASSA, FISE, FAM, FAETA, FAFEF y FISM	Consistencia y Resultados	Interna
			FISM	Integral de Consistencia y Resultados	Interna
2016	2015	7 <sup>3/</sup>	FONE, FASSA, FISE, FAM, FAETA, FAFEF y FISM	Consistencia y Resultados	Interna y Externa
2017	2016	11 <sup>4/</sup>	FASSA, FISE, FAM, FAETA y FAFEF	Específica del Desempeño	Externa
			FONE	Específica del Desempeño y de Procesos	Externa
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de Desarrollo Regional</li> <li>• Programa Escuelas de Tiempo Completo</li> <li>• Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales</li> <li>• PROSPERA Programa de Inclusión Social - Componente de Salud</li> <li>• Recursos Federales Transferidos a través del Acuerdo de Coordinación Celebrado entre la Secretaría de Salud y la Entidad Federativa - Seguro Popular</li> </ul>	Específica del Desempeño	Externa

PAE	Ejercicio fiscal evaluado	Cantidad	Fondos, Subsidios y Convenios	Tipo	Modalidad
2018	2017	17 <sup>5/</sup>	FASSA, FISE, FAM, FAETA y FAFEF	Específica de Resultados	Externa
			FONE	Específica de Resultados a Través de Programas Presupuestarios	Externa
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Infraestructura Indígena</li> <li>Programa de Escuelas de Tiempo Completo</li> <li>Recursos Federales Transferidos a través del Acuerdo de Coordinación Celebrado entre la Secretaría de Salud y la Entidad Federativa-Seguro Popular</li> <li>Seguro Médico Siglo XXI</li> <li>PROSPERA Programa de Inclusión Social- Componente de Salud</li> <li>Fondo Regional</li> <li>Fondo de Apoyo a Migrantes</li> <li>Fondo Metropolitano - Zona Metropolitana de Puebla - Tlaxcala</li> <li>Fondo para la accesibilidad en el transporte público para las personas con discapacidad</li> <li>Programa de Apoyos a la Cultura - Apoyo a las Instituciones Estatales de Cultura (AIEC)</li> <li>Muestra de Participaciones federales del Ramo general 28</li> </ul>	Específica de Resultados	Externa

<sup>1/</sup> Incluye la evaluación del FISM para 31 municipios y del FORTAMUN para 9 municipios del Estado de Puebla.

<sup>2/</sup> Incluye la evaluación integral del FISM, mediante el análisis de 45 municipios del Estado de Puebla.

<sup>3/</sup> Incluye la evaluación del FISM para 3 municipios del Estado de Puebla.

<sup>4/</sup> Incluye la evaluación de 6 Fondos de Aportaciones del Ramo General 33 y 5 Subsidios y Convenios.

<sup>5/</sup> Incluye la evaluación de 6 Fondos de Aportaciones del Ramo General 33 y 8 Subsidios y 2 Convenios.

Asimismo, en el caso de las evaluaciones del Gasto Federalizado<sup>6/</sup> y de acuerdo con lo estipulado en los artículos 49 de la Ley de Coordinación Fiscal; 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; y en los numerales Décimo Séptimo y Vigésimo Cuarto de los Lineamientos para informar sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, y de operación de los recursos del Ramo General 33, la DEV publicó los resultados de dichas evaluaciones bajo el Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH). Asimismo, junto con los informes de los Pp, todos los resultados de las evaluaciones fueron publicados en los principales portales de transparencia del Gobierno del Estado de Puebla.

Cabe señalar que a través de dichos ejercicios evaluativos y de acuerdo con los objetivos establecidos en los Términos de Referencia (TdR) aplicados, se identificaron hallazgos, oportunidades, debilidades y

amenazas que derivaron en recomendaciones susceptibles de ser implementadas por parte de las dependencias y entidades ejecutoras, a fin de mejorar el desempeño de los programas públicos.

Por lo anterior, como parte de la implementación de una estrategia integral que permitiera orientar las acciones realizadas en materia de evaluación hacia la creación de valor público, la DEV, como instancia encargada de dar seguimiento a la información derivada de los estudios y análisis realizados a los programas tanto federales como presupuestarios, para apoyar la toma de decisiones en el proceso de programación e integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos, así como para la conformación de la Cuenta Anual de la Hacienda

*La metodología utilizada tiene como referencia el Modelo Sintético de Información del Desempeño planteado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*



<sup>6/</sup> Fondos de Aportaciones del Ramo General 33, Subsidios y Convenios.

Pública del Estado; en el año 2015 llevó a cabo el primer Proceso de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), cuyo mecanismo fue diseñado con base en la metodología empleada a nivel federal por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) para este mismo fin.

Al respecto, es importante mencionar que en congruencia con la Nueva Gestión Pública, el propósito fundamental del Proceso de Seguimiento a los ASM es retroalimentar el ciclo presupuestario a través de la articulación de los resultados de las evaluaciones externas de los programas públicos, con el proceso anual de programación y presupuestación en el estado; acción cuyo sustento se señala en el artículo 110 fracción VI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; el numeral Vigésimo Quinto de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal; y el numeral 17 de la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos públicos de las entidades federativas, en los que se establece que las dependencias y entidades deberán dar seguimiento a los ASM derivados de las evaluaciones realizadas a los programas a su cargo.

#### Descripción y operación de la práctica

Los ASM son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo, y cuyo seguimiento se realiza con el propósito de articular dichos resultados en el marco del SED.

Considerando lo anterior, el seguimiento de ASM se puede definir como un proceso que deben observar las Dependencias y Entidades para atender las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas realizadas, y para el cual se establece un mecanismo específico, a fin de contribuir a mejorar el desempeño de los Pp, Fondos Federales, Subsidios y Convenios.

Bajo este contexto, el Proceso de Seguimiento a los ASM realizado desde el 2015 por la DEV, consiste en un conjunto de acciones sistemáticas de carácter interinstitucional a través de las cuales los ejecutores de los recursos, quienes además participaron en el proceso de evaluación de los programas públicos en cada ejercicio fiscal, en coordinación con la instancia técnica de evaluación de la

*Cuenta con una valoración de 0 a 5, donde un valor entre cuatro y cinco (Desempeño Alto) a aquellos programas cuyas condiciones o características de desempeño son consideradas como óptimas y, de cero a uno (Desempeño Bajo) a los programas con oportunidad de mejora.*



entidad, identifican, analizan y clasifican aquellos ASM factibles de implementarse en el corto y mediano plazo, a fin de contribuir a mejorar la calidad del diseño, los procesos de gestión y los resultados de los programas federales y presupuestarios evaluados.

En este sentido, con base en el “Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal” actualizado en 2011 por el CONEVAL, y en atención a las recomendaciones emitidas por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) durante las auditorías realizadas anualmente a la Cuenta Pública del Estado de Puebla, la DEV diseñó e implementó un mecanismo propio para el seguimiento de los ASM generados en cada evaluación, el cual se describe a continuación.

#### Mecanismo de Seguimiento a los ASM del Estado de Puebla

Con fundamento en la normatividad federal y estatal aplicable en materia de seguimiento a los ASM derivados de las evaluaciones externas, y considerando que dicho ejercicio involucra un proceso de discusión y análisis entre la instancia de evaluación y las Dependencias y Entidades involucradas en los procesos de gestión de los programas federales y/o presupuestarios, a fin de llegar a acuerdos de carácter interinstitucional que impulsen la implementación de acciones orientadas a la mejora continua de dichos programas, inicialmente se desarrolló un proceso de tres fases operativas que englobaban una serie de actividades específicas y homologadas, mismas que se han ajustado y actualizado en función de las necesidades operativas del proceso, y a fin de mejorar la práctica para obtener resultados de calidad, en virtud de lo cual el mecanismo vigente consta de cinco fases, tal como se muestra en la FIGURA 36.

FIGURA 36. Proceso de Seguimiento a los ASM derivados de las evaluaciones del Gasto Federalizado. (Ejercicio fiscal 2018)



Cabe mencionar que el proceso puede implementarse ajustándose al periodo de tiempo necesario para cumplir las actividades de cada fase y es válido para realizar el seguimiento de los ASM derivados de cualquier tipo de evaluación.

Al respecto, se hace hincapié en que a partir de la Fase 2 de dicho proceso, la interacción y trabajo conjunto entre la DEV y las Dependencias o Entidades participantes, toma mayor relevancia, ya que una vez que la primer instancia define y publica el mecanismo de seguimiento, corresponde a los actores involucrados analizar y clasificar los ASM correspondientes a través de cédulas específicas cuyo contenido e importancia se detalla a continuación:

**1. Contenido general:** las cédulas son formatos con campos automatizados, los cuales en la primera hoja contienen una portada que indica el Pp, Fondo, Subsidio o Convenio, así como el ejercicio fiscal evaluado al que se refiere el proceso.

**2. Índice:** la segunda hoja contiene un índice general del libro, en el cual los formatos de cada ASM se encuentran vinculados a las cédulas que les corresponden en un solo clic.

**3. Proceso de Seguimiento de ASM:** la tercera hoja del libro muestra el esquema del mecanismo del seguimiento de ASM a seguir, así como las fechas límite para concluir cada fase.

**4. Instructivo:** la cuarta hoja del libro está dedicada, de forma detallada, a las instrucciones de llenado de cada cédula de ASM.

**5. Ejemplo:** a fin de guiar el ejercicio de llenado, en la quinta hoja del libro se muestra el ejemplo de una cédula completamente requisitada.

**6 en adelante:** a partir de la sexta hoja del libro, se presenta a las instancias participantes, las cédulas de cada uno de los ASM

identificados en las evaluaciones correspondientes. Dichas cédulas están conformadas por los apartados: Apartado 1, que abarca los campos I a XIII; y el Apartado 2, el cual incluye los campos A2.XIV al A2.XXI.

• *Campo I. Descripción: corresponde a la descripción de cada uno de los ASM identificados en las evaluaciones de los Fondos, Subsidios o Convenios.*

• *Campos IV, VII y X. Análisis de relevancia: campo en el que se debe responder las preguntas de los incisos a), b) y c), relativas a la importancia y factibilidad de implementación del ASM, seleccionando de la lista desplegable de cada celda, la opción SI o No.*

a) ¿Contribuye de manera específica, en la mejora de alguno de los principales procesos de gestión del programa?

b) ¿Es viable la implementación del ASM?

c) ¿La Dependencia o Entidad, acepta el Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) o recomendación?

• *Campos V, VIII y XI. Postura institucional de la Dependencia o Entidad: campo en el que es necesario justificar de forma clara y concreta, las respuestas de los incisos a), b) y c) seleccionadas en los campos IV, VII y X.*

• *Campo XII. Nivel de prioridad: campo en el que se selecciona un nivel (alto, medio o bajo), según la prioridad de implementación del ASM. Para dar respuesta a dicho campo, se sugiere tomar en consideración las respuestas de los incisos a), b) y c) de los campos IV, VII y X.*

• *Campo XIII. Clasificación del ASM por tipo de actores involucrados: campo en el cual las instancias involucradas, de acuerdo al análisis de los campos 'Análisis de relevancia' y 'Postura institucional', seleccionan el tipo de aspecto de acuerdo a la siguiente clasificación:*

- Aspecto Específico: aquél cuya solución corresponde a las unidades responsables (unidad de evaluación, unidad de programación y presupuesto, etc.) de cada dependencia o entidad.

- Aspecto Institucional: aquél que requiere de la intervención de una o varias áreas (coordinadas generalmente por la unidad de evaluación) de la dependencia o entidad, para su solución.

- Aspecto Interinstitucional: aquél que para su solución, se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.

- Aspecto Intergubernamental: aquél que demanda la intervención de gobiernos estatales o municipales.

• *Campo A2.XIV. Acciones a realizar: campo en el que se redacta, de forma específica y concreta, las acciones que los responsables realizarán durante un periodo de tiempo determinado, a fin de implementar el ASM previamente aceptado.*

• *Campo A2.XV. Fecha de inicio: campo en el que se indica la fecha de arranque de las acciones que se llevarán a cabo para la implementación total del ASM previamente aceptado.*

• *Campo A2.XVI. Fecha de término: campo en el que se señala la fecha máxima en la que podrá verificarse la implementación total del ASM previamente aceptado.*

• *Campo A2.XVII. Productos y/o evidencias: campo en el que se especifican los productos o evidencias (documentos, bases de datos, formatos, imágenes, etc.) que cada responsable presentará como respaldo de la implementación del ASM que corresponda.*

• *Campo A2.XVIII. Medios de verificación: campo en el que se señala puntualmente la ubicación, ruta, sitio o tipo de evidencia oficial que permitirá verificar, en la fecha de término establecida, la implementación del ASM previamente aceptado.*

• *Campo A2.XX. Dependencia o Entidad: campo en el cual se menciona el nombre de la Dependencia o Entidad, responsable de la implementación de cada ASM.*

• *Campo A2.XXI. Unidad Administrativa: campo en el cual se especifican las unidades operativas, de cada Dependencia o Entidad, responsables de la implementación de cada ASM aceptado.*

Cabe mencionar que, cuando la respuesta del campo X, correspondiente a la pregunta del inciso c) es NO, los campos XII y XIII, así como los del Apartado 2, quedan sin efecto; lo anterior a fin de que la información de los campos correlacionados sea consistente.

Una vez llenados todos y cada uno de los campos antes descritos, las Dependencias y Entidades responsables, deben remitir dicho formato de manera impresa y digital, así como debidamente rubricado en cada foja útil, a la DEV, con lo cual comienza una subfase en la que ambos actores intercambian ideas, opiniones y observaciones sobre el contenido de las cédulas hasta llegar a una versión final y dar paso a la Fase 4, la cual consiste en la elaboración de un Documento Institucional de Trabajo (DIT), instrumento mediante el cual se formalizan los ASM aceptados y no aceptados por cada participante y cuyos apartados en 2018 fueron los siguientes:

◦ *Fundamento legal*

◦ *Breve descripción del Proceso de Seguimiento a los ASM*

◦ *Postura Institucional*

A. Sobre los responsables de la implementación y seguimiento de los ASM.

B. Sobre las fechas de término y las evidencias de la implementación de los ASM.

C. Sobre la publicación y difusión del Documento Institucional de Trabajo (DIT).

Los informes del MSDE de Puebla se encuentran publicados en el portal del SED, a fin de que sean consultados y utilizados para la mejora de la gestión pública.



### Resultados obtenidos de la práctica en el periodo 2015-2017

Tal como se mostró en la FIGURA 35, la Dirección de Evaluación, desde el 2014 ha realizado y coordinado las evaluaciones de los Fondos, Subsidios y Convenios del Gasto Federalizado ejercidos en el estado de Puebla, cuyos resultados, a partir del año 2015, han sido sujetos al proceso de seguimiento a los ASM y derivado de lo cual se han obtenido los resultados que se muestran a continuación.

La Fase 4 toma especial relevancia ya que los DIT firmados constituyen el principal producto del mecanismo de seguimiento de ASM, mientras que los compromisos establecidos en dicho documento, al llevarse a cabo en el periodo acordado, reflejan la utilidad e incidencia directa de los resultados de las evaluaciones del desempeño en el ciclo presupuestario, principalmente en las etapas de programación, presupuestación y rendición de cuentas.

En este sentido, el contenido de los DIT es entregado por la DEV a la Unidad Administrativa responsable de los procesos de programación y presupuestación del gasto público en la entidad, con el propósito de que esta conozca los resultados de dicho mecanismo y mantenga un control propio sobre los posibles cambios a implementarse en el corto y mediano plazo. Asimismo, el informe general del seguimiento de ASM es reportado en la Cuenta Pública vigente.

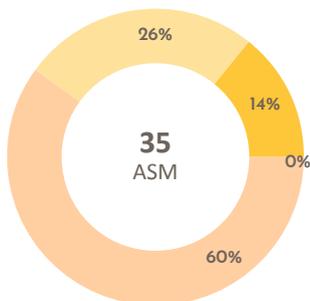
Posteriormente, los documentos antes referidos, son publicados y difundidos a través del apartado ASM del portal web de la DEV disponible en <http://evaluacion.puebla.gob.mx/>, así como de los principales sitios web de transparencia del Gobierno del Estado de Puebla.

En cuanto a la Fase 5 del mecanismo, esta implica un seguimiento particular de los ASM establecidos en los DIT firmados de común acuerdo entre los involucrados en cada proceso de seguimiento, para lo cual la DEV solicita mediante oficio a los responsables de cada Dependencia o Entidad, proporcionar las evidencias documentales y nivel de avance en la implementación de los ASM aceptados, de acuerdo con el periodo de tiempo establecido.

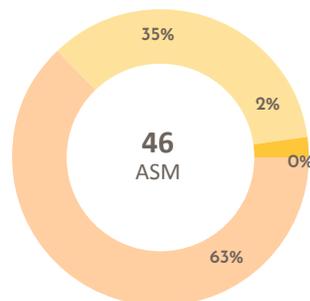
Respecto de los ASM derivados de las evaluaciones a los recursos federales:

- Se observó que con el mecanismo aplicado en 2015, relativo al seguimiento de los ASM derivados de las evaluaciones de los Fondos de Aportaciones Federales del Ramo General 33 del ejercicio fiscal 2013, un total de 35 ASM fueron aceptados. Cabe señalar que en dicho año se firmaron de común acuerdo y publicaron en total 5 DIT.
- Por otra parte, como resultado del proceso de seguimiento aplicado en 2016 para dar seguimiento a las recomendaciones generadas a partir de las evaluaciones de los Fondos de Aportaciones Federales del Ramo General 33 correspondientes al ejercicio fiscal 2014, se aceptaron 46 recomendaciones, datos que quedaron asentados en un total de 7 DIT, los cuales fueron debidamente publicados.
- Respecto del mecanismo que se llevó a cabo en 2017 y correspondiente al seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones de los Fondos de Aportaciones Federales del Ramo General 33 ejercidos en 2015, un total de 40 ASM fueron aceptados, de acuerdo con lo establecido en los 11 DIT firmados y publicados de común acuerdo con las Dependencias y Entidades participantes.
- En 2018, como resultado del mecanismo de seguimiento implementado para llevar a cabo el seguimiento de los resultados de las evaluaciones de los Fondos de Aportaciones Federales del Ramo General 33, Subsidios y Convenios ejercidos en 2016, se firmaron y publicaron un total de 18 DIT, en los cuales se confirmó la aceptación de 107 ASM.

GRÁFICA 16. Clasificación de los ASM ACEPTADOS en 2015.



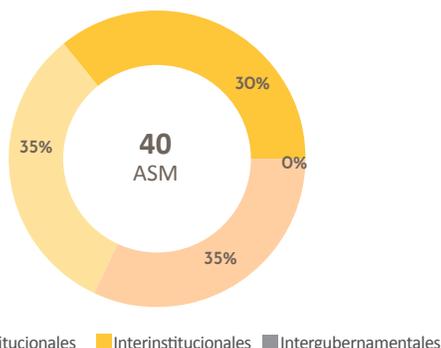
GRÁFICA 17. Clasificación de los ASM ACEPTADOS en 2016.



■ Específicos ■ Institucionales ■ Interinstitucionales ■ Intergubernamentales

■ Específicos ■ Institucionales ■ Interinstitucionales ■ Intergubernamentales

GRÁFICA 18. Clasificación de los ASM ACEPTADOS en 2017



GRÁFICA 19. Clasificación de los ASM aceptados en 2018



### Conclusiones generales

Si bien la evaluación del desempeño de los recursos públicos del Gasto Federalizado es fundamental para la creación de valor público, tal como se mencionó en la primera parte de este documento, la institucionalización del proceso para el seguimiento a los ASM representa una práctica trascendente en el marco de la Nueva Gestión Pública, ya que mediante este mecanismo es posible identificar y medir tanto la contribución como el impacto de las acciones evaluativas.

En este sentido es posible afirmar que, si bien la evaluación del desempeño permite identificar áreas de oportunidad para la mejora continua de los procesos de gestión de los programas evaluados, es el Mecanismo de Seguimiento a los ASM el proceso clave para materializar las recomendaciones –derivadas de dicho ejercicio–, en mejoras de tipo programático, presupuestal o de resultados; siendo la verificación de su implementación, la fase última que refleja la utilidad real que los ejecutores de los recursos hacen de los acuerdos establecidos en cada DIT.

Al respecto, la mayor área de oportunidad detectada en los procesos antes descritos se encontró en la sistematización y automatización de las fases del mecanismo utilizado, situación que en 2018 se atendió con el desarrollo de una plataforma informática denominada ‘Sistema ASPEC’, la cual a pesar de haber sido diseñada en función de la estructura, de los objetivos y metas del proceso vigente, considera funcionalidades básicas y genéricas perfectamente adaptables a cambios futuros del mecanismo de seguimiento.

Cabe señalar que con la implementación de dicho sistema, se prevé disminuir los tiempos de gestión del proceso, realizar un seguimiento histórico del comportamiento de todos y cada uno de los hallazgos, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recomendaciones identificadas en los informes de evaluación de los programas públicos, así como mejorar los resultados del ‘Seguimiento a los ASM’.

Finalmente, es importante hacer hincapié en que desde el año 2015, el Estado de Puebla ha mostrado importantes avances en la materia,

ya que si bien en cada proceso de seguimiento se han identificado oportunidades de mejora, su atención gradual ha permitido potencializar la eficiencia y eficacia del mecanismo utilizado actualmente por la DEV, y con ello el nivel de contribución de los resultados de las evaluaciones externas en la mejora de las etapas del ciclo presupuestario.

### Fuentes de referencia

- Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, disponible en: [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/evaluacion/Paginas/ASM.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/evaluacion/Paginas/ASM.aspx)
- Documentos Institucionales de Trabajo (DIT) de los Fondos, Subsidios y Convenios 2015-2017, Dirección de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA), disponibles en: <http://evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/asm>
- Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de la Función Pública (SFP), Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), publicado el 08 de marzo del 2011, disponible en: [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/MSASM\\_2011.pdf](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/MSASM_2011.pdf)
- Proceso de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de Fondos, Subsidios y Convenios, Dirección de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA), disponible en: [http://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/material/capacitacion\\_asm\\_2017.pdf](http://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/material/capacitacion_asm_2017.pdf)
- Sistema de Evaluación del Desempeño, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2011, disponible en: [http://www.normateca.gob.mx/Archivos/51\\_D\\_1996\\_.pdf](http://www.normateca.gob.mx/Archivos/51_D_1996_.pdf)



# Eventos

## ► SEMANA DE LA EVALUACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 2018

La Semana de la Evaluación es un evento que desde el 2015 ha realizado el Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR LAC) en conjunto con el Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE), y otras instituciones y organizaciones como la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); este evento a partir del 2017 amplió la convocatoria a organizaciones e instituciones de América Latina y el Caribe.

Este evento hace posible crear un espacio en diversos países de América Latina y el Caribe para la interacción del sector público, sociedad civil y comunidad

académica, en la que se organizan diferentes actividades con el fin de generar reflexión y discusión en temas de monitoreo y evaluación de programas públicos.

En el caso de México, diversos estados de la República Mexicana participaron ofreciendo seminarios, conferencias, mesas redondas, presentaciones de proyectos y resultados, cursos y talleres.

Es por ello que el pasado mes de junio, en el marco de este magno evento, el Gobierno del Estado como parte del compromiso de generar una cultura de la evaluación, realizó del 4 al 6 de junio el Capítulo Puebla, en donde interactuaron académicos, decisores de políticas públicas, miembros de organización de la sociedad civil, consultores y evaluadores independientes en el que compartieron y discutieron enfoques, estrategias, metodologías y experiencias, con el fin de promover la evaluación y sus resultados como herramienta para la mejora de las políticas públicas.

2017

90

Organizaciones

160

Actividades

2018

202

Organizaciones

219

Actividades



**SEMANA DE LA  
EVALUACIÓN EN  
AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE**  
CAPÍTULO PUEBLA 2018

► **CAPÍTULO PUEBLA**

En el estado de Puebla, es por segundo año consecutivo que se participa en la Semana de la Evaluación en América Latina y el Caribe. Este año se realizó una jornada de tres días, la cual inauguró el Gobernador del Estado de Puebla José Antonio Gali Fayad.

El Museo Internacional Barroco fue sede de diversos foros en los que participaron 1,102 personas del sector privado, dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal y Estatal, así como institutos, colegios y universidades.

Se tuvo la participación de 19 ponentes nacionales e internacionales, en las que se desarrollaron actividades como mesas de diálogo, conferencias magistrales y ponencias en las que hubo intercambio de ideas, experiencias exitosas y exposición de diferentes enfoques, estrategias, metodologías y resultados en materia de evaluación. Se trataron tres temáticas diferentes para los diferentes días, en el primero se abordaron temas relacionados con la “Evaluación de políticas públicas en América Latina tendencias y desafíos”, para el segundo “Factores que influyen en el desarrollo de capacidades de evaluación” y en el tercero “La Evaluación como instrumento estratégico para fortalecer las políticas públicas”.

Por otro lado, en el marco de la Semana de la Evaluación los ponentes internacionales acudieron a las instalaciones de la Secretaría de Finanzas y Administración para entablar una mesa de trabajo con el personal de la Dirección de Evaluación. En la mesa de trabajo hubo intercambio de experiencias y metodologías para la incorporación de elementos exitosos en el quehacer gubernamental.

**Ponentes**

**Nacionales**



**CIDE**  
Guillermo Miguel  
Cejudo Ramirez  
Doctor en Ciencia Política  
por Boston University.



**CIDE**  
Mauricio  
Merino Huerta  
Doctor en Ciencias Políticas  
y Sociología por la Universidad  
Complutense de Madrid, España.



**CONeVAL**  
Nereida  
Hernández Reyes  
Licenciada en Economía por la  
Universidad Nacional Autónoma  
de México.



**CECGP | BUAP**  
Francisco José  
Rodríguez Escobedo  
Doctor en Ciencias  
Socioeconómicas.



**ASEP**  
David  
Villanueva Lomeli  
Doctor en Administración  
Pública por la  
Universidad Anáhuac.



**CONeVAL**  
Liv  
Lafontaine Navarro  
Licenciada en Economía por el  
Instituto Tecnológico Autónomo  
de México.



**FAO**  
Leonardo  
Pérez Sosa  
Maestro en Economía  
por el CIDE.



**SHCP**  
Marco Polo  
Rodríguez Sánchez  
Maestro en Administración y  
Políticas Públicas por el CIDE.



**CONeVAL**  
Enrique Eliseo  
Minor Campa  
Maestro en Economía por  
El Colegio de México, A.C.



**IPN**  
Ady Patricia  
Carrera Hernández  
Doctora en Políticas Públicas  
por la Universidad de Birmingham.



**ASF**  
Agustín  
Caso Rapahel  
Lic. en Economía por el ITAM y  
Maestro en Artes, Universidad  
de Georgetown.



**IP**  
Marco Cancino  
Maestro en Política Económica  
por la Universidad Complutense  
de Madrid



**ReLAC | Bolivia**  
Silvia Tatiana  
Salinas Mulder  
Maestra en Gestión Pública  
por la Universidad Andina  
Simón Bolívar, Bolivia.



**APROEVAL | España**  
María José  
Soler Fraile  
Doctora en estudios feministas  
y de género, investigación en  
políticas de empleo y género.



**RIEPP | Argentina**  
Fernando Santiago  
Maestro en Evaluación de Políticas  
Públicas por la Universidad  
Internacional de Andalucía, España.

**Internacionales**

**Programa**

**DÍA 1**  
LUNES 4

**"EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA:  
TENDENCIAS Y DESAFÍOS"**

**DÍA 2**  
MARTES 5

**"FACTORES QUE INFLUYEN  
EN EL DESARROLLO DE  
CAPACIDADES DE EVALUACIÓN"**

**DÍA 3**  
MIÉRCOLES 6

**"LA EVALUACIÓN COMO  
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
PARA FORTALECER LAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS"**





SEMANA DE LA  
EVALUACIÓN EN  
AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE

CAPÍTULO PUEBLA 2018





LUNES 4  
MARTES 5  
MIÉRCOLES 6  
JUNIO

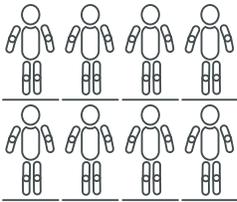


SEMANA DE LA  
EVALUACIÓN EN  
AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE  
CAPÍTULO PUEBLA 2018



3 PONENTES  
INTERNACIONALES

1,102  
ASISTENTES



12 PONENTES  
NACIONALES





## ► Segunda Sesión Ordinaria 2018 de la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación

### ¿Qué es la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación?

Es un grupo conformado entre pares de las entidades federativas responsables del monitoreo y la evaluación que se reúnen para compartir y discutir sobre los abordajes y las herramientas de evaluación de acciones, programas y políticas públicas sub-nacionales con el propósito de trazar una ruta hacia la documentación y la mejora colaborativa entre las mismas.

◦ Desde el año 2015, a iniciativa de Jalisco, Guanajuato, Morelos y Estado de México, se conformó la Red.

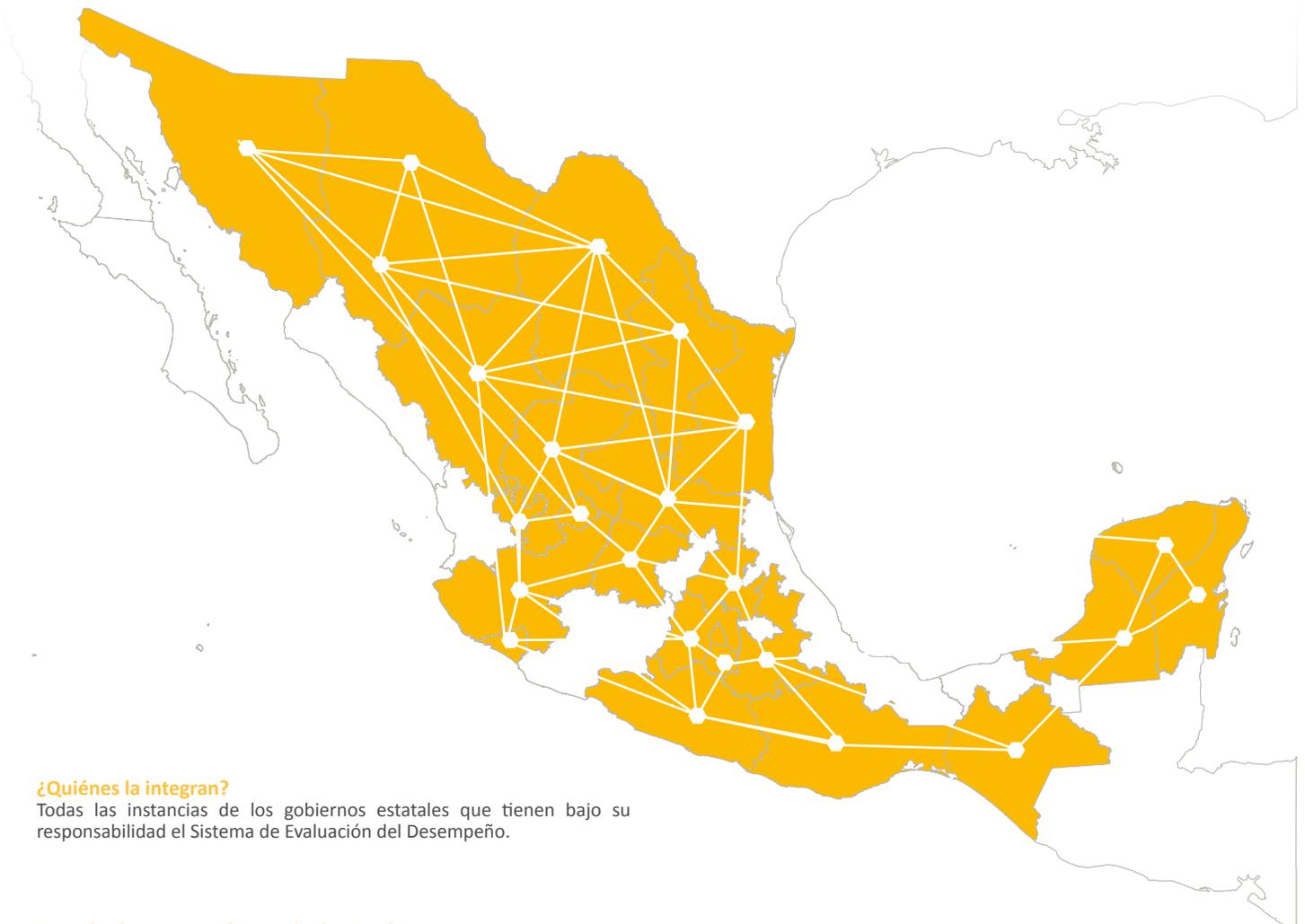
### ¿Cuál es el objetivo de la Red?

Intercambiar buenas prácticas y experiencias para mejorar la calidad técnica, independencia y transparencia de los procesos de evaluativos externos e internos, para el desarrollo e institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación de acciones, programas y políticas públicas, como una estrategia para mejorar la gestión y resultados gubernamentales orientados al desarrollo en el ámbito de las entidades federativas.





FIGURA 37. Entidades Federativas miembros de la Red.



**¿Quiénes la integran?**

Todas las instancias de los gobiernos estatales que tienen bajo su responsabilidad el Sistema de Evaluación del Desempeño.

**Entidades miembros de la Red:**

Aguascalientes	Colima	Jalisco	San Luis Potosí
Campeche	Durango	Morelos	Sonora
Chiapas	Estado de México	Nuevo León	Tamaulipas
Chihuahua	Guanajuato	Oaxaca	Yucatán
Ciudad de México	Guerrero	Puebla	Zacatecas
Coahuila	Hidalgo	Quintana Roo	



### Salón Gobernadores, Edificio Ejecutivo, CIS. Gobierno del Estado de Puebla.

#### Segunda Sesión Ordinaria 2018.

Los pasados días jueves 22 y viernes 23 de noviembre 2018, se llevó a cabo en la Ciudad de Puebla la Segunda Sesión Ordinaria 2018 de la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación. En dicha Sesión, se reunieron más de 40 funcionarios, provenientes de 12 entidades federativas, encargados de los procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo de los programas y políticas públicas de sus estados, respectivamente.

Como antecedente, es importante comentar que desde el año 2015 las instancias de Evaluación de las entidades se reúnen al menos dos veces al año para abordar temas de evaluación, auditoría, seguimiento, monitoreo y otros inherentes, para que cada responsable en su estado considere las mejores prácticas en estos temas para y, con ello mejorar sus actividades.





Por primera vez, el Gobierno del Estado de Puebla, a través de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración, además de ser el anfitrión y sede de la Segunda Sesión Ordinaria 2018, asumió la responsabilidad de presidir la “Red de Pares”, desde el pasado 24 de septiembre 2018.

En esta Segunda Sesión Ordinaria de 2018, se abordaron temas de agenda compartida y se expusieron tópicos por parte de los integrantes de la Red que enriquecieron y retroalimentaron los trabajos en materia de evaluación, seguimiento, monitoreo y participación ciudadana.

El orden del día que se siguió durante la Sesión fue el siguiente:



FIGURA 38. Calendario de actividades de la Segunda Sesión Ordinaria de la Red-día 1.

<b>Día 1 (jueves 22 de noviembre)</b>
Palabras de bienvenida y exposición de motivos por el Gobierno del Estado de Puebla.
Presentación de los miembros asistentes de la Red.
Mensaje del Moderador e Introducción a la Segunda Sesión Ordinaria 2018 de la Red.
<b>Tema 1: Control de calidad de las evaluaciones externas.</b>
Expectativas: Intercambiar experiencias de los procesos de evaluación, evaluadores independientes y metodologías.
Participantes: Miembros de la Red.
Ponentes: Estado de Morelos.
<b>Tema 2: Evaluación de similitudes a programas estatales, caso Zacatecas.</b>
Expectativas: Compartir buenas prácticas, exponer casos específicos e intercambiar buenas prácticas.
Participantes: Miembros de la Red.
Ponente: Estado de Zacatecas.
<b>Tema 3: El seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).</b>
Expectativas: Intercambiar experiencias en la entrega y difusión de resultados, y los Mecanismos para el Seguimiento de los ASM.
Participantes: Miembros de la Red.
Ponente: Estado de Morelos.
<b>Tema 4: Experiencia del Comité Ciudadano de Monitoreo de Indicadores.</b>
Expectativas: Exponer el diseño, implementación y experiencias del caso Zacatecas, compartir e intercambiar buenas prácticas.
Participantes: Miembros de la Red.
Ponente: Estado de Zacatecas.



FIGURA 39. Calendario de actividades de la Segunda Sesión Ordinaria de la Red-día 2.

Día 2 (viernes 23 de noviembre)
<b>Tema 5: Indicadores de Desempeño con Perspectiva de Género, caso Nuevo León.</b>
Expectativas: exponer el caso, la metodología desarrollada y experiencias de la implementación.
Participantes: Miembros de la Red.
Ponentes: Nuevo León.
<b>Tema 6: Evaluación del FASP, caso Puebla.</b>
Expectativas: exponer el caso, la metodología aplicada y experiencias de la implementación.
Participantes: Miembros de la Red.
Ponentes: Estado de Puebla.
<b>Tema 7: Desarrollo de la agenda común de la Red.</b>
- Normativa interna de la Red
- Renovación de la Mesa Directiva de la Red
- Acuerdo sobre próxima sesión de la Red
- Asuntos Generales

Asimismo, los temas de agenda en común tratados derivaron en 10 puntos de acuerdo, entre los que destaca la renovación de la Coordinación de la Red, que quedó integrada por tres estados: Durango (Coordinador General), Morelos y Yucatán. De igual forma, se acordó que las sedes para las sesiones del próximo año 2019 de la Red serán el estado de Durango, y posteriormente el estado de Oaxaca.

El estado de Puebla concluyó al cierre de esta Segunda Sesión Ordinaria 2018 su encargo de presidir la "Red de Pares", dejando por acuerdo de los miembros de la misma, la Coordinación General en manos del estado de Durango, para el año 2019.



## Eventos

### ► XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Gobierno de México, a través de la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Universidad de Guadalajara y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de México, llevarán a cabo el “XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública” que tendrá lugar en la ciudad de Guadalajara, México, del 6 al 9 de noviembre de 2018.

Dicho evento tendrá ocho áreas temáticas:

1. Profesionalización, ética, integridad y sensibilidad social como pilares de la función pública del siglo XXI. Coordinador: Juan Carlos Cortés Carcelén. Profesor. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Perú.
2. Evaluación, gestión de calidad e innovación como herramientas para la efectividad de las instituciones públicas. Coordinador: Hiram Abel Ángel Lara. Coordinador de la Maestría en Políticas Públicas. Universidad de Guadalajara. México.
3. Gestión local y descentralización desde la perspectiva del desarrollo sostenible de ciudades. Coordinador: Alejandro Aguilar Miranda. Profesor-Investigador. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). Miembro. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). México.
4. Administración pública inclusiva: igualdad de género, juventud e integración de la discapacidad como base del desarrollo humano. Coordinadora: Liliana Caballero Durán. Directora General. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Colombia.
5. Derecho público, Derechos fundamentales y garantías jurídicas como elementos esenciales del Derecho a la buena administración. Coordinadora: Jennifer Isabel Arroyo Chacón. Fiscalizador. Contraloría General de la República. Costa Rica.
6. Modelos de gestión y políticas públicas en el marco de los ODS y la Agenda 2030. Coordinador: Cristian Castillo Peñaherrera. Consultor y ex Secretario General de la Presidencia de la República. Ecuador.
7. Gobierno abierto desde la perspectiva de la transparencia, la tecnología, la participación ciudadana, la colaboración y las

redes sociales en la gestión pública. Coordinadora: Virginia Pardo. Directora del Área de Ciudadanía Digital. Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) Uruguay.

8. Tendencias generales de Reforma y Modernización de la Administración Pública.

Más información en: <https://www.clad.org/congresos/xxiii-congreso>

En dicho evento, en el área temática de “Evaluación, gestión de calidad e innovación como herramientas para la efectividad de las instituciones públicas”, Puebla se hace presente con la intervención de David Villanueva Lomelí, Auditor Superior del Estado con la ponencia “Liderazgo y evaluación como elementos que favorecen la innovación y la efectividad gubernamental”; el Subsecretario de Planeación de la Secretaría de Finanzas participará con la ponencia “El Sistema de Evaluación al Desempeño en el marco de la Ley de Presupuesto y Gasto Público: el reto de orientar la acción del Gobierno a la obtención de resultados” en coautoría con Norman Adrián Torres Alcaraz y Arturo Neponuceno Crisóstomo, Director de Programación, Seguimiento y Análisis del Gasto y Director de Evaluación, respectivamente; así como, José Juan Rosas Bonilla, Secretario ejecutivo de la Auditoría Superior del Estado con el tema “La evaluación y la auditoría de desempeño piezas claves para la efectividad de la gestión gubernamental y la rendición de cuentas”.

La Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo (CoPLAC-GpRD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizaron la entrega del *IV Premio GpRD 2018*, que tiene como objetivo premiar las propuestas y avances en la implementación de la GpRD, destacar instancias innovadoras en buenas prácticas y líderes en la materia, así como reconocer el esfuerzo de las instancias ante los desafíos detectados en América Latina y el Caribe.

Para participar por el IV Premio GpRD 2018, las evidencias de implementación y aplicación de la GpRD debían enviarse de acuerdo a los lineamientos establecidos a más tardar el 18 de marzo del presente año<sup>7/</sup>. La convocatoria premia 6 categorías que integran los pilares del GpRD, y las siguientes son las ternas ganadoras en cada categoría:



XI

## SEMINARIO INTERNACIONAL DE LA RED DE **GESTIÓN PARA RESULTADOS** EN GOBIERNOS SUBNACIONALES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

**23, 24 Y 25 DE OCTUBRE 2018**  
SAN PEDRO SULA, HONDURAS  
<http://www.coplac-gprd.org>



### Gestión por Resultados en Sectores

- “Ampliación de la Red de Infocentros”, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Ecuador.
- “Mejoramiento de capacidades en servicios de salud básica”, Municipalidad Distrital de Antonio Raymondi, Perú.
- “Programa de regulación y desarrollo del sector ganadero de El Salvador”, Dirección General de Ganadería/MAG, Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador.

### Gobiernos Subnacionales (A nivel estatal)

- “Implementación de la Planificación Estratégica en la provincia de Tucumán en el marco de la Gestión por Resultados” Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento, Gobierno de Tucumán, Argentina.
- “El monitoreo y seguimiento en la implementación del presupuesto por resultados de la provincia del Neuquén”, Ministerio de Economía e Infraestructura, Gobierno de la Provincia del Neuquén, Argentina.
- “Política pública de planeación estratégica con enfoque territorial, para resultados en el desarrollo municipal”, Instituto Municipal de Planeación, Querétaro, México.

### Gobiernos Subnacionales (A nivel municipal)

- “Plan de Desarrollo Pasto Educado Constructor de Paz”, Oficina de Planeación de Gestión Institucional, Alcaldía de Pasto, Colombia.
- “Plan Maestro de Desarrollo Municipal”,

<sup>7/</sup> CoPLAC-GpRD, 2018. PRORROGA: IV PREMIO ANUAL “GESTION PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO” 2018. Recuperado de: <http://coplac-gprd.org/images/2018/Instructivo-Premio-GpRD-2018-03.19.2018.pdf>

Planificación y GMpR, Municipalidad de San Pedro Sula, Honduras.  
 • “Planeación y Evaluación del Desarrollo para Resultados”, Municipio de Hermosillo, Sonora, México.

#### Monitoreo y Evaluación

- “Monitoreo de Políticas Públicas Transversales”, Programación del Presupuesto de Dependencias, Secretaría de Finanzas y Administración, Gobierno del Estado de Puebla, México.
- “Planeación y Evaluación del Desarrollo para Resultados”, Municipio de Hermosillo, Sonora, México.
- “Sistema Tecnológico de Evaluación y Seguimiento del Desempeño”, Coordinación de Planeación del Estado de Tabasco, México.

#### Planificación Estratégica

- “Desarrollo de herramientas de planificación institucional”, Dirección General de Gestión por Resultados, Secretaría Técnica de Planeación, Paraguay.
- “Planeación y Evaluación del Desarrollo para Resultados”, Municipio de Hermosillo, Sonora, México.
- “Política pública de planeación estratégica con enfoque territorial, para resultados en el desarrollo municipal”, Instituto Municipal de Planeación, Querétaro, México.

#### Presupuesto para Resultados

- “Documento de Consideraciones del Proceso Presupuestario”, CONEVAL, México.
- “Modelo predictivo para la formulación de indicadores de desempeño con metas exigentes relacionados en el Presupuesto de la Nación”, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Chile.

- “Presupuestación Bajo un Enfoque de Planeación Estratégica y Cuantificación de Requerimientos de Programas Presupuestarios con base en Resultados”, Dirección de Presupuesto y Política Presupuestal, Secretaría de Finanzas y Administración, Puebla, México.

Las posiciones finales se dieron a conocer oficialmente durante el “Seminario Internacional de la Red de Gestión para Resultados en Gobiernos Subnacionales de América Latina y el Caribe”, el miércoles 24 de octubre en San Pedro Sula, Honduras.

De forma particular, se resalta la participación del Estado de Puebla, a través de la Unidad de Programación y Presupuesto adscrita a la Secretaría de Finanzas y Administración en dos rubros, recibiendo los siguientes reconocimientos:

**1er lugar en la Categoría: “Presupuesto para Resultados”** con el proyecto “Presupuestación Bajo un Enfoque de Planeación Estratégica y Cuantificación de Requerimientos de Programas Presupuestarios con base en Resultados”.

**3er lugar en la Categoría “Monitoreo y Evaluación” con el proyecto “Monitoreo de Políticas Públicas Transversales”.**

El trabajo intergubernamental que se llevó a cabo y dio origen a buenas prácticas, con lo que se destacó el Estado y fue ganador de los antes mencionados.

**En el rubro de “Monitoreo de Políticas Públicas Transversales”**

El Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA), el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (SEDIF) y el Instituto Poblano de la Mujeres (IPM) formularon los medios para alcanzar una visión más inclusiva del desarrollo, que converja





con los objetivos mundiales y nacionales planteados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, fortaleciendo el Presupuesto basado en Resultados bajo un enfoque transversal que muestre la lógica empleada para incorporar en el ámbito operativo los objetivos de los instrumentos de planeación, haciendo imperante la necesidad de fortalecer el Sistema de Monitoreo de Indicadores de Desempeño (SiMIDE) para generar información del seguimiento de las acciones transversales que las instituciones involucradas realizan en la entidad.

Dada la ausencia de sistemas de monitoreo y seguimiento específicos para estas temáticas en la entidad, se realizó un análisis del contexto en el que operaban los programas presupuestarios y se decidió que el SiMIDE se fortaleciera técnicamente para mostrar los resultados de las Estrategias Transversales implementadas a través del monitoreo de indicadores estratégicos institucionales que brinden información veraz para contribuir a los ODS y dar seguimiento a las Estrategias Transversales propuestas, además de generar información que facilite la toma de decisiones de las instancias rectoras (SFA, SEDIF, IPM).

**En relación a la práctica de “Presupuestación Bajo un Enfoque de Planeación Estratégica y Cuantificación de Requerimientos de Programas Presupuestarios con base en Resultados”**

El modelo de gobierno para el periodo 2017-2018 en su planeación estratégica adoptó la Metodología de



Marco Lógico (MML), así el Plan Estatal de Desarrollo (PED) logró conjuntar 37 Programas Estratégicos, mismos que se estructuran y alinean a los Programas Presupuestarios (PP's) que conforman el Presupuesto de Egresos del Estado. Lo anterior con el propósito de establecer un mandato público de puertas abiertas, transparente, moderno y de calidad, con base en resultados que contribuya en la generación de valor público en cada una de sus acciones e incremente la confianza ciudadana en el actuar gubernamental.

Esta visión de Gobierno, se propuso consolidar la implementación del modelo de Gestión para Resultados del Desarrollo, instaurado desde 2012, al incorporar criterios de racionalidad y eficiencia económica en la distribución de los recursos así como sentar las bases para que los

Poderes Legislativo y Judicial, los Organismos Constitucionalmente Autónomos, las Dependencias y Entidades, realicen la asignación de recursos a sus Programas Presupuestarios a través de la cuantificación de requerimientos de sus necesidades de insumos, bienes y servicios en función de los objetivos y metas establecidas en los PP's y alineados al PED, permitiendo mantener la congruencia con las prioridades e impulsando los esfuerzos hacia una administración del Presupuesto basado en Resultados (PbR).

En ese sentido, la Secretaría de Finanzas y Administración avanzó hacia una planeación estratégica donde los objetivos estratégicos contenidos en el PED se vincularon y guardan congruencia con la Programación y Presupuestación de recursos establecidos en el Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2018, con un enfoque de Disciplina Financiera y uso eficiente de los Recursos Públicos, acorde con el marco macroeconómico de corto y mediano plazo establecido por el gobierno nacional.

Con estos reconocimientos, son tres ocasiones en las cuales la Unidad de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Finanzas y Administración ha participado y ha sido reconocida debido a la innovación en los procesos de implementación de la GpRD en la Entidad.



# Academia

## ► Posgrados en la Flacso México

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) México, es un centro de investigación de excelencia en ciencias sociales, y abre cada dos años su convocatoria para estudios de posgrado de dedicación exclusiva y cada año para sus maestrías, especialidades y diplomados a distancia. Su oferta educativa es la siguiente:

- **Dedicación exclusiva:**
  - o Doctorado de Investigación en Ciencias Sociales
  - o Maestría en Ciencias Sociales
  - o Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos
  - o Maestría en Población y Desarrollo
- **A distancia:**
  - o Maestría en Políticas Públicas Comparadas
  - o Maestría en Derechos Humanos y Democracia
  - o Maestría en Políticas Públicas y Género
  - o Especialidad en Política y Gestión Educativa
  - o Maestría en Política y Gestión Energética y Medioambiental
  - o Maestría en Política y Gestión del Desarrollo Social
  - o Plataforma de educación a distancia

Para más información visita: <http://www.flacso.edu.mx/>

## ► Maestría en Evaluación de Políticas Públicas

El IEXE Escuela de Políticas Públicas ofrece este posgrado que tiene como objetivo formar especialistas capaces de evaluar programas gubernamentales y políticas públicas de los diferentes niveles de gobierno, además de poder interpretar los resultados de dichas evaluaciones de forma crítica y objetiva; todo con el fin de implementar una evaluación rigurosa, utilizando diferentes metodologías que aporten mejoras a través de la construcción, divulgación y gestión del conocimiento.

El proceso de admisión a programas de maestría se puede consultar en: <https://www.iexe.edu.mx/admisiones-y-becas/proceso-de-admision-a-maestrias.html>

Para mayor información es posible consultar la página: <https://www.iexe.edu.mx/oferta-academica/maestria-en-evaluacion-de-politicas-publicas.html> o llamar al 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87

# Cursos

## ► Curso de Evaluación de Procesos

El curso en evaluación de procesos se propone familiarizar al alumno con las herramientas y metodologías para un adecuado diseño, desarrollo y utilización de evaluaciones de procesos de programas públicos.

**Fecha:** 13 de noviembre al 18 de diciembre de 2018  
**Horario:** martes y jueves de 18:00 a 21:00 horas.  
**Duración:** 33 horas (11 sesiones)  
**Coordinadora académica:** Dra. Claudia Maldonado Trujillo  
**Sede:** Salas de Extensión CLEAR, CIDE. Carretera México-Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe, Ciudad de México 01210.

**Modalidades disponibles:** Presencial y a distancia.  
**Costo del curso:** \$16,500.00 MXN (a cubrir en dos exhibiciones).

Informes con Niwin Monserrat Ángeles Aguilar al correo [monserrat.angelles@cide.edu](mailto:monserrat.angelles@cide.edu) o al teléfono +52 55 5727 9800 ext. 2314.

Más información en: <https://www.clear-la.org/>

## ► Curso de Evaluación de impacto con Stata

El objetivo del curso es que los participantes revisen conceptos y desarrollen criterios para la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación de impacto.

El curso es impartido por profesores del CIDE y expertos de otras instituciones/organizaciones (Colmex, UNAM, CONEVAL, SHCP entre otros).

**Fecha:** 7 de noviembre al 17 de diciembre de 2018  
**Horario:** Lunes y miércoles de 18:00 a 21:00 horas.  
**Duración:** 33 horas (11 sesiones)  
**Coordinadora académica:** Dra. Claudia Maldonado Trujillo  
**Sede:** Salas de Extensión CLEAR, CIDE. Carretera México-Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe, Ciudad de México 01210.

**Modalidades disponibles:** Presencial  
**Costo del curso:** \$16,500.00 MXN (a cubrir en dos exhibiciones).

Informes con Niwin Monserrat Ángeles Aguilar al correo: [monserrat.angelles@cide.edu](mailto:monserrat.angelles@cide.edu). Tel: +52 55 5727 9800 ext. 2314

Más información en: <https://www.clear-la.org/>

# Cursos

## ► Curso de Evaluación de Impacto (SEIMAF)-Abidjan

SEIMAF es un curso de nivel avanzado. Presenta a los participantes los enfoques, metodologías y herramientas de una evaluación de impacto rigurosa. Permite a los participantes comprender los conceptos y enfoques de la evaluación de impacto, los métodos de masterización (Ensayos controlados aleatorios, la doble diferencia, los métodos mixtos, las variables instrumentales, la regresión de discontinuidad, etc.) Los introduce al software y a las herramientas estadísticas y econométricas más utilizadas para diseñar, realizar y gestionar procesos de evaluación de impacto.

**Costo:** 1,500,000 XOF  
**Fecha:** 9-30 de noviembre, 2018  
**Duración:** 2 semanas

Para obtener más información sobre SEIMAF, envíe un correo electrónico a [clear@cesag.edu.sn](mailto:clear@cesag.edu.sn) o llame al + 221-33-839-7474. También puede consultar: <https://www.theclearinitiative.org/events>

## ► Marco lógico y gestión de la ejecución de proyectos

El Curso es organizado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

**Fecha:** 19-30 noviembre de 2018  
**Lugar:** Santiago, Chile  
**Modalidad:** presencial

El curso tiene un costo de USD 1000 dólares por participante. Se exhorta a los participantes a buscar financiamiento con sus propias instituciones para cubrir la cuota de recuperación del curso. Cada participante deberá gestionar directamente el financiamiento de su pasaje de ida y vuelta y pagar los gastos de alojamiento, alimentación, transporte local y otros gastos incidentales.

Para más información consultar la página siguiente: <https://www.cepal.org/es/cursos/marco-logico-gestion-la-ejecucion-proyectos>

## ► M&E basados en resultados adaptados a proyectos y programas del sector energético (SERAF-Energie)

La capacitación está dirigida a gerentes y personal técnico involucrado en el monitoreo y evaluación de programas del sector energético (electricidad / electrificación rural, energías renovables, productos del petróleo, etc.) y eficiencia energética y climática.

**Costo:** 800 000 XOF  
**Fecha:** 5-10 de noviembre, 2018  
**Duración:** 6 días.

Para obtener más información sobre SERAF- Energie, envíe un correo electrónico a [clear@cesag.edu.sn](mailto:clear@cesag.edu.sn) o llame al + 221-33-839-7474. O puede consultar: <https://www.theclearinitiative.org/events>

## ► Diploma Internacional On Line: Evaluación social de proyectos

**Inscripción temprana:** 02 de noviembre de 2018  
**Inscripción ordinaria:** 09 de noviembre de 2018  
**Inicio:** 12 de noviembre de 2018

**Becas:** Se otorgará becas de hasta el 50% del valor del programa a los postulantes que lo soliciten. Se priorizará autoridades estatales y directivos de organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas. (Importante: Contrastar porcentaje de beca vigente en el formato de Solicitud de Beca Académica)

**Certificación:** Todos los alumnos que han cumplido con las actividades propuestas en cada módulo y con los requisitos administrativos; recibirán un certificado a título propio del Centro Internacional de Estudios Interdisciplinarios Ciesi.org EIRL, el mismo que será remitido hasta la dirección de residencia que cada alumno designe.

**Valor del programa:** El valor del programa es de USD\$1000 dólares americanos. El valor del programa con beca es de USD\$500 dólares americanos. (Importante: Contrastar porcentaje de beca vigente en el formato de Solicitud de Beca y monto final a pagar en la Carta de Asignación de Beca)

Para la información completa consultar: <https://www.ciesi.org/portal/index.php/eje-tematico/cooperacion-internacional-al-desarrollo/evaluacion-social-de-proyectos>

# Cursos

## ► Cursos y llamados internacionales 2018

Se cuenta con una lista de actividades formativas y/o de capacitación de la Escuela para la gestión 2017, aprobadas en el Plan Anual de Trabajo por el Consejo Directivo del CLAD, como instancia máxima de la EIAPP, en el marco del Programa Académico Regional 2017-2018.

La información completa de la convocatoria se irá publicando progresivamente a lo largo del año una vez se consolide la información de cada actividad.

Para ver la lista completa de actividades consultar la siguiente liga: <https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/convocatorias/cursos>

## ► Diplomados y cursos del CIDE

El CIDE cuenta con Diplomados y Cursos enfocados en evaluación y políticas públicas, sin embargo, para este año ya se encuentran iniciados los cursos, por lo que es importante conocer su oferta educativa para estar al tanto de los siguientes periodos en los que se abrirán.

Para ver el catálogo completo de diplomados y cursos consultar las páginas:  
<http://e-continua.cid.e.edu/catalogo.asp?sub=100000>  
<http://e-continua.cide.edu/catalogo.asp?sub=200000>

## ► Cursos y diplomados del IEXE

- Presupuesto basado en Resultados
- Análisis y Diseño de Políticas Públicas

Para más información consultar la página: <https://www.iexe.edu.mx/oferta-academica/diplomados.html> o llamar a los teléfonos: 01 800-286-84-64 y (222) 409-05-87, así como en sus redes sociales.

# Sitios de interés

Estos son algunos de los sitios de las instituciones, agencias y organizaciones que puedes encontrar en materia de evaluación a nivel internacional y nacional.

## ► Red Internacional de Evaluación

La Red Internacional de Evaluación, es una red de profesionales de evaluación de políticas públicas. Actualmente está abierta a la participación de todos los evaluadores que acompañen sus principios e intereses, además cuenta con más de 150 integrantes de distintos países de América Latina, Caribe, África y Europa.

**Misión:** la red tiene como principal misión contribuir al desarrollo de la cultura e institucionalización de la evaluación de políticas públicas. Especialmente en los países en los que tiene representación, como instrumento fundamental para la mejora de la eficacia y utilidad social de la actividad de las administraciones públicas.

Página web:

<https://www.redinternacionalevaluacion.com/>

**RED  
INTERNACIONAL  
EVALUACIÓN**

## ► Red Argentina de Evaluación

La Red Argentina de Evaluación (EvaluAR) está constituida por profesionales comprometidos con uno de los desafíos principales que persiguen las Organizaciones Voluntarias para la evaluación profesional (VOPEs): contribuir a la consolidación de la cultura de la evaluación en diversos ámbitos de gestión. Se procura superar la idea restringida que se tiene de la evaluación, asimilada a las nociones de control y sanción, con vistas a exaltar sus rasgos inherentes vinculados a las oportunidades de mejora.

Página web:

<http://revaluar.wixsite.com/evaluar>



Red Argentina de Evaluación

## ► Academia Nacional de Evaluadores de México

La Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL) es un espacio creado por y para los evaluadores, una asociación civil sin fines de lucro, de actuación constante y transparente.



**Objetivo:** Integrar a las y los evaluadores, académicos, investigadores y usuarios de la evaluación de proyectos, programas y políticas públicas de toda la República, con la finalidad de fomentar la práctica responsable, ética, imparcial y objetiva de evaluaciones.

Actualmente tiene presencia en 17 entidades federativas, y han logrado conjuntar a 95 socios y socias a septiembre de 2018.

Páginas web:

<http://aceval.org/>

<https://www.facebook.com/Acevalmx/>

## ► The Centers for Learning on Evaluation and Results

The Centers for learning on Evaluation and Results, o CLEAR es un equipo global, cuyo objetivo es mejorar la política mediante el fortalecimiento de los sistemas y capacidades de monitoreo y evaluación (M&E).

CLEAR ha establecido centros en Brasil, Asia Oriental (China), Asia Meridional (India), América Latina y Caribe (México), África francófona (Senegal) y África anglófona (Sudáfrica). Los Centros se encuentran en instituciones académicas y tienen el mandato de brindar y ayudar a replicar los servicios efectivos de desarrollo de capacidades de M&E.

Los donantes de CLEAR incluyen los bancos multilaterales de desarrollo (Banco Asiático de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial), la Fundación Rockefeller y donantes bilaterales (Australia, Bélgica, Suecia, Suiza, Reino Unido). Los donantes proporcionan tanto fondos como orientación estratégica, como parte de su participación en los órganos de gobierno.

Página web:

<https://www.theclearinitiative.org/>



## ► CLEAR-LA en CIDE

El Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR-LA) se encuentra hospedado, desde 2012, en el Centro de Investigación y Docencia Económicas A. C., y desde su inicio de actividades se ha posicionado como un actor regional de importancia clave para el fortalecimiento de las capacidades en monitoreo y evaluación de los resultados de las políticas y los programas públicos en la región. Promoviendo además la construcción de sistemas nacionales y subnacionales de monitoreo y evaluación (MyE) y gestión para resultados (GpR).

CLEAR Latin America ofrece cursos y talleres sobre SyE para funcionarios públicos, miembros de organizaciones internacionales y líderes de la sociedad civil y del sector privado. También proporciona asistencia técnica para organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro y fomenta la difusión del conocimiento a través de la investigación, seminarios internacionales, mesas redondas y otras actividades de aprendizaje entre pares.



Página web:

<https://www.clear-la.org/>

## ► Red Argentina de Evaluación

La Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC) es una red de redes orientada al fortalecimiento de capacidades, experiencias y profesionalización de la evaluación en América Latina y el Caribe. La Red define su misión como la contribución a fortalecer la cultura y la práctica del seguimiento, evaluación y sistematización como un proceso social y político fundamental para el mejoramiento de las políticas, programas y proyectos, en un ámbito de mayor transparencia y participación ciudadana.

Página web:

<http://noticiasrelac.ning.com/>



## ► European Evaluation Society



European Evaluation Society (EES) o la Sociedad Europea de Evaluación tiene como objetivo principal promover la teoría, la práctica y la utilización de una evaluación de alta calidad en Europa y más allá. Este objetivo se persigue, entre otros, reuniendo a académicos, responsables políticos y profesionales, organizando eventos y ofreciendo plataformas que conectan disciplinas, socios y sectores relevantes y fomentan el intercambio de conocimientos, la difusión de buenas prácticas, la cooperación profesional y la construcción de puentes.

Página web:  
<https://www.europeanevaluation.org/>

## ► Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia.

**El CONEVAL tiene como funciones principales:**

1. Normar y coordinar la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social y las políticas, programas y acciones que ejecuten las dependencias públicas; y
2. Establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad.

Página web:  
<https://www.coneval.org.mx/paginas/principal.aspx>



## ► Canadian Evaluation Society

La Canadian Evaluation Society (CES) está dedicada al avance de la teoría y la práctica de la evaluación. Promovemos el liderazgo, el conocimiento, la promoción y el desarrollo profesional.

### Misión CES:

- Promover el desarrollo de la teoría y la práctica de la evaluación;
- Liderar la profesionalización de la evaluación;
- Crear conciencia de la evaluación; y
- Defender el uso de la evaluación de calidad.

Página web:

<https://evaluationcanada.ca/>



## ► Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional interinstitucional que reúne a las unidades de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los departamentos de las Naciones Unidas, organismos especializados, fondos y programas y organizaciones afiliadas. Actualmente cuenta con 45 miembros y tres observadores.

Página web:

<http://www.uneval.org/about>



I L P E S



NACIONES UNIDAS

CEPAL

## ► Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

El Instituto Latinoamericano y Caribeño de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el ILPES investiga, elabora y publica documentos de amplia divulgación en estas temáticas, así como también se encuentra desarrollando proyectos de cooperación técnica, asesorías y programas de investigación a los gobiernos de América Latina para fortalecer sus competencias en los pilares y ejes estratégicos de las disciplinas de Evaluación de Proyectos y Programas.

Página web:

<https://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/planificacion-para-el-desarrollo>

## ► International Organization for Cooperation in Evaluation

La International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE), representa organizaciones voluntarias internacionales, nacionales, subnacionales y regionales para la evaluación profesional en todo el mundo. Esto fortalece la evaluación internacional a través del intercambio de métodos de evaluación y promueve el buen gobierno y reconoce el valor que la evaluación tiene en la mejora de las vidas de las personas.



Página web:

<https://www.ioce.net/>

## ► International Development Evaluation Association

La International Development Evaluation Association (IDEAS), fue inaugurada en septiembre del 2002 para satisfacer la necesidad de una asociación profesional global para evaluadores de desarrollo internacionalmente activos.

Tiene como misión mejorar y ampliar la práctica de la evaluación del desarrollo mediante el perfeccionamiento del conocimiento, fortalecimiento de capacidades y ampliación de redes de evaluación del desarrollo, particularmente en los países en desarrollo y en transición.

Página web:

<https://ideas-global.org/>



## ► American Evaluation Association

La American Evaluation Association (AEA) es una asociación profesional de evaluadores dedicados a la aplicación y exploración de evaluación de programas, evaluación de personal, tecnología y muchas otras formas de evaluación.

La evaluación implica evaluar las fortalezas y debilidades de programas, políticas, personal, productos y organizaciones para mejorar su efectividad.

La AEA tiene aproximadamente 7300 miembros con representantes en los 50 estados de los Estados Unidos, así como a más de 80 de países extranjeros.

Su misión es mejorar las prácticas y métodos de evaluación, incrementar el uso de la evaluación, promover la evaluación como una profesión y contribuir a la generación de teoría y conocimiento sobre la acción humana efectiva.

Página web:

web: <https://www.eval.org/>



## ► Red Peruana de Evaluación



Es la Red Peruana de Evaluación (EvalPerú), conformada por profesionales interesados en seguimiento, evaluación, y sistematización de proyectos, programas y políticas, con la misión de promover la cultura y práctica evaluativa para contribuir al desarrollo del país.

Página web:

<http://www.evalperu.org/>

## ► Sociedad Española de Evaluación



La Sociedad Española de Evaluación (SEE) es una organización dedicada a la difusión de la evaluación de políticas públicas y gestión pública, de forma local e internacional.

Página web:  
<http://www.sociedadevaluacion.org/>

## ► UK Evaluation Society

La UK Evaluation Society existe para promover y mejorar la teoría, práctica, comprensión y utilización de la evaluación, así como su contribución al conocimiento público y la promoción del diálogo y el debate intersectorial e interdisciplinario.

Página web:  
<http://www.evaluation.org.uk/>



# Instancias de evaluación estatales

En el marco del SED, cada estado cuenta con instancias encargadas de los temas y acciones correspondientes a la evaluación de políticas públicas en el ámbito de su competencia.

A continuación se enlistan las áreas responsables de evaluación por cada estado:

FIGURA 40. Datos de contacto de las instancias de evaluación en Entidades Federativas.

ENTIDAD FEDERATIVA	INSTANCIA	DATOS DE CONTACTO
Aguascalientes	Coordinación General de Planeación y Proyectos del Gobierno del Estado de Aguascalientes	"01 (449) 910 20 00 Ext. 6915 y 6917"
Baja California	Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Baja California	"01 (686) 558 10 00 Ext. 8339 y 1071"
Baja California Sur	Jefatura de la Oficina de Planeación, Evaluación y Promoción de Políticas Públicas del Gobierno del Estado de Baja California Sur	"01 (612) 1239400 Ext. 02334 - 02335"
Campeche	Secretaría de Planeación del Gobierno del Estado de Campeche	"01 (981) 811 08 64 01 (981) 811 08 70 01 (981) 811 08 89"
Chiapas	Dirección de Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chiapas	"01 (961) 691 40 43 Ext. 65323"
Chihuahua	Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua	01 (614) 162 58 19
Ciudad De México	Dirección General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México	"01 (55) 56 62 2294 01 (55) 56 62 2219"

ENTIDAD FEDERATIVA	INSTANCIA	DATOS DE CONTACTO
Coahuila	Secretaría Técnica y de Planeación de la Jefatura de la Oficina del Ejecutivo del Estado de Coahuila	"01 (844) 411 12 15 01 (844) 411 12 60"
Colima	Coordinación de Política Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Colima	"01 (312) 316 20 00 Ext. 23006"
Durango	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango	"01 (618) 456 41 14 01 (618) 456 41 08 01 (618) 456 41 09 01 (618) 456 41 10"
Estado De México	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social del Estado de México	01 (722) 214 25 93
Guanajuato	Dirección General de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato	01 (472) 103 77 00
Guerrero	Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional del Gobierno del Estado de Guerrero	01 (747) 471 98 78
Hidalgo	Unidad de Planeación y Prospectiva del Gobierno del Estado de Hidalgo	01 (771) 717 60 00
Jalisco	Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Jalisco	"01 (33) 3819 23 85 Ext. 43606, 43690, 43627 y 43619"
Michoacán	"Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Michoacán"	01 (443) 312 43 94
Morelos	Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social del Estado de Morelos	01(777) 310 12 00
Nayarit	Dirección General de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Planeación, Programación y Presupuesto del Gobierno del Estado de Nayarit	"01 (311) 211 92 00 Ext. 29214"
Nuevo León	Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León	01 (812) 020 14 33

ENTIDAD FEDERATIVA	INSTANCIA	DATOS DE CONTACTO
Oaxaca	Dirección de Monitoreo y Mejora del Gasto de la Secretaría de Finanzas del Gobierno de Oaxaca	01 (951) 501 69 00
Querétaro	Unidad de Evaluación de Resultados de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Querétaro	01 (442) 241 18 47
Quintana Roo	Subsecretaría Técnica Hacendaria de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo	"01 (983) 832 31 08 01 (999) 496 88 77"
San Luis Potosí	Dirección General de Planeación y Presupuesto de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí	01 (444) 856 68 10
Sinaloa	Subsecretaría de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Innovación del Gobierno del Estado de Sinaloa	"01 (667) 758 70 00 Ext. 1903"
Sonora	Subsecretaría de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora	"01 (662) 217 01 16 01 (662) 217 01 44"
Tabasco	Coordinación de Planeación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tabasco	01 (993) 310 40 51
Tamaulipas	Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Tamaulipas	"01 (834) 318 80 00 Ext. 40750 y 40465"
Tlaxcala	Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno de Tlaxcala	"01 (246) 465 09 00 Ext. 2046"
Veracruz	Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Veracruz	"01 (228) 842 14 00 Ext. 2164 / 3517"
Yucatán	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Yucatán	01 (999) 611 80 10
Zacatecas	Coordinación Estatal de Planeación del Gobierno del Estado de Zacatecas	"01 (492) 491 50 52 01 (492) 892 44 53 01 (492) 130 22 45"



# LOS INVITADOS

En esta sección encontrarás participaciones de personalidades internacionales sobresalientes en los diversos ámbitos de la evaluación

La sección contiene artículos elaborados por algunas de las personalidades que participaron como ponentes en la

Semana de la Evaluación en América Latina y el Caribe, Capítulo Puebla.



**S**e recibieron artículos de María José Soler Fraile y Fernando Santiago, quienes participaron como ponentes en la Semana de la Evaluación en América Latina y El Caribe, Capítulo Puebla. A continuación una breve reseña de su trayectoria:

#### **María José Soler Fraile**

Es presidenta de la Asociación de Profesionales por la Evaluación (APROEVAL); Responsable de evaluación de la Fundación Santa María la Real; Project Manager en evaluación; Doctora en estudios feministas y de género por la Universidad Complutense de Madrid, investigación de políticas de empleo y género.

En la la Semana de la Evaluación en América Latina y El Caribe formó parte de la mesa de diálogo sobre 'La Evaluación de la Política de Desarrollo Social en América Latina', así como dio la conferencia magistral titulada 'Calidad de las evaluaciones desde una mirada de la profesionalización y de la creación de redes profesionales'.

#### **Fernando Santiago**

Es presidente de la Red Internacional de evaluación de Políticas Públicas; Auditor Principal en la Dirección General de Control de Desarrollo Social de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires; Maestro en evaluación de Políticas Públicas por la Universidad Internacional de Andalucía, España; así como Maestro en administración y políticas públicas por la Universidad de San Andrés, Argentina.

En la la Semana de la Evaluación en América Latina y El Caribe dio dos conferencias, 'Desafíos de la evaluación en tiempos de transformación del estado (con énfasis en el caso Argentino)' y 'Las redes de profesionales como impulsores de la cultura de la evaluación', así como formó parte de la mesa de diálogo titulada 'La evaluación como herramienta de mejora e instrumento de control'.

► La aplicación del enfoque de género en la evaluación de los programas y política públicas como una herramienta de mejora contra la desigualdad

**Por María José Soler Fraile**

A lo largo de la historia de la evaluación han existido diferentes definiciones a partir de enfoques o modelos, así como definiciones específicas de evaluación con enfoque de género. Por tanto, aunque encontramos numerosas definiciones de “evaluación”, es necesario partir de una conceptualización, que nos permita llevar a cabo su implementación.

Conjugando diferentes ideas, la propuesta de definición de la evaluación de programas y políticas públicas con enfoque de género de la que parto es:

*La recopilación, el análisis y la interpretación sistemática de información, teniendo en cuenta las necesidades, intereses, perspectivas, actividades, circunstancias y situaciones de partida diferenciales y desiguales de mujeres y de hombres, que nos permite emitir juicios sobre el mérito y el valor del programa evaluado en sí y respecto a la modificación de las relaciones de género, con una intención clara de mejorarlo, rendir cuentas, ilustrar para acciones futuras y fomentar la igualdad de oportunidades, a través de su carácter práctico y aplicado.*

Si revisamos los modelos de evaluación actuales, comprobaremos que no están siendo capaces de desvelar aquellos aspectos por los cuales las mujeres se encuentran en situación de desigualdad respecto a los hombres. Esto revierte en la imposibilidad de señalar las posibles alternativas dirigidas a transformar esta realidad, logrando que los programas y las políticas públicas se conviertan en instrumentos capaces de colaborar en la reducción de las desigualdades de género.

Estas desigualdades de género están todavía vigentes en nuestra sociedad. Si hacemos un breve repaso a las estadísticas e indicadores más comunes, encontramos que las mujeres se encuentran en desventaja frente a los hombres en muchos espacios de la vida: diferencias en los usos del tiempo (productivo y reproductivo); menores salarios; peores condiciones laborales; menor participación en cargos políticos y directivos; mayor responsabilidad en las

tareas domésticas y cuidados; altas tasas de violencia de género; desigualdades en el acceso a la salud; mayor feminización de la pobreza; etc.

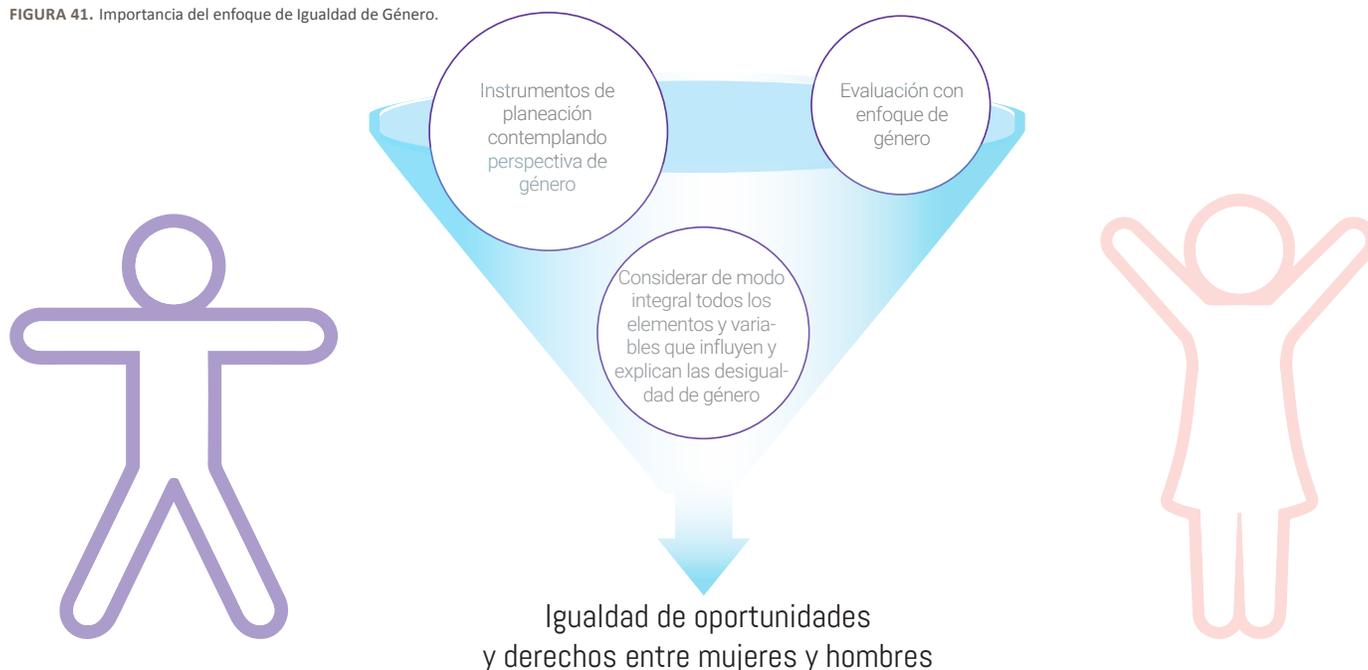
Si observamos el caso de las relaciones de género, lo que necesita ser modificado son las relaciones de poder entre hombres y mujeres, e impulsar políticas encaminadas a la igualdad real. La incorporación de esta mirada en la lectura de la realidad nos permitirá abrir espacios de reflexión que lleven a modificar percepciones y paradigmas discriminatorios y, de esta manera, avanzar en la superación de ciertos obstáculos que impiden el desarrollo pleno de las personas, y en especial el de las mujeres.

Por ello, las desigualdades de género que se reproducen a todos los niveles, hay que analizarlas desde dos parámetros opuestos pero complementarios:

**1. Lo estructural y comunitario:** Teniendo en cuenta la capacidad de las políticas de garantizar la igualdad de oportunidades, el acceso y uso de recursos que disminuyan el impacto de la división sexual del trabajo, servicios de cuidados y atención a la dependencia, horarios laborales compatibles con horarios escolares, aumento de la representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones, etc.



FIGURA 41. Importancia del enfoque de Igualdad de Género.



**2. Lo subjetivo e individual:** Vinculado a lo interiorizado por cada mujer en concreto. Sus proyectos de vida ligados a seguir los mandatos de género, la maternidad como instinto, la heterosexualidad obligatoria, la mirada del otro para sostener la autoestima, la reproducción social de la vida, la doble jornada, la doble presencia, la culpa, la transición de valores, etc.

Por lo cierto es que tanto la teoría de género como la evaluación, son dos disciplinas académicas relativamente recientes, por lo que todavía no contamos con grandes aportes teóricos al respecto, por ello, es importante tener presente que, evaluar con perspectiva de género implica considerar de modo integral todos los elementos y variables que influyen y explican las desigualdad de género: el sexo, la edad, el país de origen, la etnia, la cultura, las opciones sexuales, las distintas discapacidades, la clase social, la ocupación, etc.

Por otro lado, aunque en muchas ocasiones los programas o políticas no parezcan sexistas, la mayoría de las veces afectan de manera diferente a las mujeres y a los hombres, ya se trate de una acción positiva, de un taller de alfabetización, de la construcción de una carretera, de la modificación de las pensiones o del establecimiento de los Presupuestos Generales del Estado. Independientemente del ámbito de actuación del programa o la política, puesto que existen múltiples diferencias en las vidas de las diferentes mujeres y de los diferentes hombres, no tenerlas en cuenta puede traducirse en un refuerzo de las desigualdades e inequidades existentes.

En este artículo, me centraré en el mercado de trabajo, el cual constituye uno de los ámbitos más sensibles en cuanto a las

desigualdades que surgen entre mujeres y hombres como ya apunta una extensa literatura (OIT Departamento de Política de Empleo; CNT<sup>8</sup>), lo que provoca condiciones de extrema vulnerabilidad hacia el empleo, debido a, diferentes relaciones de poder como:

- **División sexual del trabajo**, que ha supuesto el reparto de las tareas sociales y domésticas adjudicadas en función del sexo, lo que posteriormente se traducirá en el reparto de las actividades profesionales marcando claramente la organización del mercado de trabajo, y originándose el llamado fenómeno de segregación ocupacional tanto vertical como horizontal, esto es, las ocupaciones y profesiones a las que acceden, tanto hombres como mujeres son una clara derivación de sus funciones en el ámbito doméstico.

- **El desempeño profesional:** como consecuencia de lo anterior, las tareas y funciones propias de los hombres se consideran transferibles al ámbito productivo en mayor medida que las de las mujeres. Esto desemboca en que ellas han de demostrar su valía y capacidad profesional de forma constante, más aún en profesiones y ámbitos de actividad masculinizados. Esta desigual valoración tiene su reflejo en la discriminación salarial de las mujeres.

- **En todos los ámbitos de ocupación**, incluidos los mencionados como tradicionalmente femeninos, las mujeres tienen una menor representación en las posiciones de mando y toma de decisiones.

Las políticas activas de empleo son un instrumento de intervención directa de los gobiernos en el mercado de trabajo para prevenir o aliviar el desempleo y para mejorar su funcionamiento en términos generales, con medidas de inserción, formación, orientación y políticas de promoción de creación de empleo que inciden sobre la oferta y la demanda de trabajo, aumentando la empleabilidad y fomentando la creación de nuevos empleos<sup>9/</sup>. En este sentido, se relacionan directamente con las características de las personas empleables, dirigiéndose potencialmente, a los siguientes grupos de población:

- a. Como protagonistas, se encuentran las personas en situación de desempleo, con el fin de lograr su inserción o reinserción laboral.
- b. La población ocupada, con miras a garantizar el mantenimiento y mejora del empleo.
- c. Y las personas inactivas, al objeto de convertirlas en población activa y elevar la tasa de actividad<sup>10/</sup>.

Sin embargo, el pasado 29 de marzo se publicó en España el Plan Anual de Política de Empleo (PAPE) para 2018, cuyo objetivo es servir de instrumento para evaluar los servicios y programas de políticas activas de empleo desarrolladas por el Servicio Público de Empleo Estatal y las Comunidades Autónomas, encontrando que la menor partida presupuestaria de los seis ejes que contiene (eje 4), es para la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo (900 millones frente a los más de cinco mil millones y medio de euros), dado que parte de un diagnóstico sesgado, que no recoge los datos desagregados por sexo y por tanto los presupuestos destinados a las políticas de empleo no contemplan la perspectiva de género.

Junto con ello, el eje dedicado a la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo es el que cuenta con el menor número de servicios y programas de todos los ejes (26 frente a los 168 previstos para el eje relativo Emprendimiento o los 104 del eje dedicado a la Orientación), haciendo referencia en algún caso a programas o servicios de apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar y, de manera muy escasa, a la inserción laboral de las mujeres víctimas

de violencia de género, implementándose hasta el momento, sólo el Programa de inserción socio laboral para mujeres víctimas de violencia de género, en cinco de las diecisiete Comunidades Autónomas (Aragón, Cantabria, Castilla La Mancha, Murcia y Euskadi).

El Plan Anual de Políticas de Empleo, ignora la situación de las mujeres que quieren trabajar en España, y prueba de ello es la ausencia de objetivos y medidas que puedan reducir el desempleo de las mujeres en este nuevo PAPE, lo cual se contradice con las recomendaciones recogidas en la Estrategia Europa 2020 y todos los índices macroeconómicos a nivel mundial.

Si seguimos profundizando y nos fijamos en las Políticas de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral y, en concreto en los permisos de maternidad y la protección del empleo a tiempo parcial, en un primer momento, todo apunta a que cuánto más prolongados sean, aumentará la participación femenina en el mercado de trabajo. Sin embargo, estas políticas pueden tener efectos negativos en el lado de la oferta, dado que ausentan a las mujeres del puesto de trabajo durante demasiado tiempo, o están incentivando el empleo a tiempo parcial. Por el lado de la demanda, estas políticas pueden generar discriminación estadística, desincentivando la contratación y promoción de mujeres en edad de tener hijos, si el tejido empresarial anticipa que las trabajadoras se acogerán a sus generosos beneficios.

Volviendo a la disciplina de la evaluación, ésta quiere sobre todo indagar sobre qué está ocurriendo para que algo funcione o no funcione, y, facilitar por tanto la toma de decisiones al personal de la gestión sobre las intervenciones, dando una información fundamentada en un proceso riguroso sobre la pertinencia o adecuación de ésta a la necesidad social para la que se creó. Todas estas características, dotan de un sentido de utilidad práctica a la evaluación en el ámbito de los programas y políticas públicas.

La Evaluación desde el enfoque de género, favorece el mainstreaming de género a través de la incorporación transversal

<sup>8/</sup> Confederación Nacional del Trabajo (2013). Desempleo y mujer en la crisis. Recuperado de: [http://cnt.es/sites/default/files/CNT\\_Desempleo\\_y\\_Mujer\\_en\\_la\\_crisis.pdf](http://cnt.es/sites/default/files/CNT_Desempleo_y_Mujer_en_la_crisis.pdf)

<sup>9/</sup> Artículo 10 del Real Decreto-ley 3/2011, de 18 de febrero, de medidas urgentes para la mejora de la empleabilidad y la reforma de las políticas activas de empleo

<sup>10/</sup> Artículo 10 del Real Decreto-ley 3/2011, de 18 de febrero, de medidas urgentes para la mejora de la empleabilidad y la reforma de las políticas activas de empleo

<sup>11/</sup> Soleto, M<sup>a</sup>Luisa (2007). Buenas prácticas de las Administraciones Públicas en materia de mainstreaming de género. Madrid, España: Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales)

de la teoría de género en toda la evaluación, desde el análisis de la demanda hasta la redacción del informe final. En un estado de derecho como el nuestro, el fomento de la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres es una obligación de los gobiernos. Por tanto, la estrategia del mainstreaming no tiene carácter temporal, sino que su objetivo es instalarse de forma permanente en la práctica de la intervención pública. Su finalidad no sólo tiene que ver con corregir los efectos de la desigualdad y discriminación por razón de sexo, sino también con la mejora del funcionamiento y eficacia de las políticas públicas y de las organizaciones según como afirma de M<sup>a</sup> Luisa Soletto, (2007)<sup>11</sup>. Por lo tanto, la evaluación con enfoque de género es un motor para impulsar esta estrategia.

## ► Avances y desafíos para la evaluación de políticas públicas.

**Por Fernando Santiago**

En junio de este año asistí como invitado por la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla a las actividades realizadas en ocasión de la Semana de la evaluación en América latina. Allí mencioné algunos de los desafíos que, desde mi perspectiva, enfrentan los sistemas de evaluación de nivel local o subnacional. En este artículo me interesa volver a pensar dichos desafíos recuperando algunas de las reflexiones de ese momento e incorporando otras nuevas que van surgiendo con el correr del tiempo.

La situación de muchos países de América Latina respecto a la evaluación de las políticas públicas tiene algunas características comunes. Para empezar es posible reconocer el amplio consenso social alcanzado en torno a la relevancia de la evaluación como instrumento valioso para la mejora de las políticas públicas. No quedan funcionarios, académicos ni políticos que no reconozcan que el análisis de las políticas, la valoración de sus logros y la identificación de sus problemas y deficiencias constituye un aporte fundamental para la mejora de las políticas en tanto habilita procesos de reflexión sobre las prácticas de la gestión, sobre sus objetivos y resultados. Este reconocimiento puede vincularse también la percepción de que la evaluación es a la vez una actividad facilitadora de la deliberación pública, no sólo porque ofrece resultados sino también porque



puede aportar respecto a los modos de estructurar los problemas, brindando marcos de análisis e incluso generando una acción legitimadora de la acción pública, de las políticas y programas ya sea para reconocerlas o criticarlas.

No menos significativo como proceso general es la generación y consolidación de equipos y estructuras burocráticas en los equipos gubernamentales destinadas a recopilar y producir información; a elaborar juicios valorativos y evidencias que sean útiles para la gestión. Dicho proceso de institucionalización, que ya reconoce experiencias de sistemas e instituciones de evaluación con estructuras organizativas diversas y metodologías más o menos experimentales y con distintos grados de interdisciplinariedad, según el caso, es posible en tanto asistimos a políticas enfocadas en la valoración de los resultados, en la rendición de cuentas más que en los aspectos normativos de la gestión.

La generación de estructuras enfocadas en la idea de que para mejorar es necesario evaluar va asociada a un aumento de los recursos económicos y técnicos destinados a tal fin; a la elaboración de normas, procedimientos y metodologías así como la difusión de buenas prácticas de evaluación.

Otro aspecto que constituye una característica bastante generalizada es la conciencia social respecto a la necesidad de desarrollar capacidades de evaluación en todos los niveles del estado y en todos los actores intervinientes en la políticas: funcionarios, gestores, políticos, analistas e incluso receptores de políticas reconocen de utilidad la incorporación de saberes sistemáticos e instrumentos que les permitan superar las miradas superficiales e incorporar criterios fundamentados para juzgar aquello que las políticas hacen. El conocimiento que brinda gestionar las políticas, trabajar en ellas, es valioso pero la adquisición de metodologías de análisis, de saberes particularizados permite miradas más profundas y conclusiones fundamentadas.

Otro aspecto característico en el marco latinoamericano es el aumento permanente de la oferta de formación en evaluación a nivel de posgrado. Ya existen en América Latina más de 40 ofertas de posgrados en evaluación entre las que se cuentan las 11 de México; las 6 de Argentina y 4 de Brasil entre otros. Cifras que van en aumento y que auguran un desarrollo aún más potente en los próximos años.

FIGURA 42. Desafíos que enfrentan los Sistemas de Evaluación a nivel local.



Finalmente, otro elemento característico de la coyuntura internacional es el sostenido auge asociativo de los profesionales de evaluación que tanto a nivel nacional, regional e internacional vienen constituyendo redes de colaboración interesadas en generar un cúmulo de conocimientos compartidos, experiencias comparativas así como intercambios que provean estándares profesionales así como la difusión de la evaluación como disciplina profesional novedosa y como actividad políticamente valiosa.

Ahora, vistas estas consideraciones ¿qué desafíos afrontan la evaluación, sus instituciones y sus actores clave?

Más allá del reconocimiento generalizado de su necesidad, es indispensable que gestores y funcionarios la comprendan desde su utilidad aplicada. No es suficiente verbalizar su valor sino que el reconocimiento debe partir de recuperar su utilidad para identificar debilidades y fortalezas de la gestión; de resaltar los modos en que favoreció la mejora y en cómo sirvió para disminuir errores en el desempeño. Esto implica utilizar sus resultados tomando en cuenta sus observaciones y recomendaciones.

Otro desafío pendiente es la incorporación de la evaluación al proceso de planificación y a cada etapa de la política. No es buena opción seguir pensando la evaluación como la última etapa del ciclo de las políticas sino que es necesario incorporarla en cada etapa incluso como parte constitutiva del proceso de planificación. Es allí

donde se van definiendo qué resultados se espera lograr, cuáles son los aspectos relevantes a evaluar, los efectos esperados, etc.

Ya mencionamos más arriba el aporte de legitimidad que la evaluación tiene para las intervenciones públicas. Esto se ve incrementado si los procesos de evaluación incorporan desde el comienzo procesos de participación social en sus distintos niveles. La participación implica una mejor rendición de cuentas, darle contenidos más sustantivos y ensanchar el contenido democrático de las políticas. En este sentido es necesario llamar la atención a los propios evaluadores: la evaluación tiene un fuerte contenido instrumental para la gestión así como un potencial democratizador para la ciudadanía pero ello no nos tiene que hacer perder de vista que, aunque se trata de una herramienta valiosa, no constituye un fin en sí mismo. Es imperioso reconocer que es un instrumento de producción de conocimiento para tomar decisiones cuyos resultados no son la única verdad sino una fuente de información más entre otras que los administradores utilizan para tomar decisiones.

Darle a la evaluación su justa medida ayudará a disminuir las tensiones que provoca la dicotomía entre técnica y política. Es evidente que la visualización de la evaluación como herramienta y no como fin ayudará a que deje de ser percibida por los gestores públicos como una amenaza y pase a ser entendida como un proceso clarificador, de aprendizaje valioso para gestores y

de los decisores públicos. El evaluador actuará así como promotor del análisis; aliado de la política y facilitador del empoderamiento de los grupos más vulnerables de la sociedad.

Si nos enfocamos en la propia administración hay un aspecto que debemos enfatizar y es la necesidad de articular las estructuras segmentadas de evaluación con que cuentan los distintos niveles del estado. Una articulación estratégica con funciones diferenciadas que se complementen y compartan fuentes de información y resultados para hacer más eficiente la acción evaluadora. Esta articulación servirá incluso para romper los sesgos que la política le ha impuesto a la evaluación. Uno de ellos, entender que evaluar se refiere solamente a evaluar políticas sociales. Está claro que la signitividad del gasto social amerita evaluarlo pero no es la única política y sus efectos sociales son tan significativos como lo son los de otras políticas como la económica, la de seguridad, etc.

El otro sesgo a romper es la exclusiva mirada cuantitativista y experimental sobre las políticas. Ya no es suficiente saber el rendimiento de cada centavo gastado sin preocuparse por la calidad de las políticas, sus aspectos cualitativos en términos de respeto a los derechos humanos, los derechos

de las minorías, el respeto a los intereses de los ciudadanos, a su dignidad, etc. El desafío entonces es reconocer la necesidad y valor de las diversas metodologías y la necesidad de reflexionar, para cado caso, acerca de las mejores herramientas posibles.

Para finalizar, es indispensable repensar el aspecto comunicativo de la evaluación.

Comunicar no consiste solamente en la presentación impersonal de resultados a los evaluados. Implica una reflexión acerca de las mejores formas de incidir en quienes toman decisiones configurando un diálogo respecto a los resultados obtenidos porque poco sirve un informe de evaluación si no se comunica de manera adecuada a quienes lo han solicitado o lo necesitan. Además es valiosa la comunicación de los resultados a la ciudadanía como forma de facilitar la rendición de cuentas de las administraciones y profundizar la democratización del acceso a la información. Por ello, resulta valiosa la iniciativa de editar esta Gaceta de Evaluación que sin dudas, constituye un aporte muy valioso para sensibilizar a los funcionarios públicos en la importancia del uso e institucionalización de la evaluación; para informar a los ciudadanos y para fortalecer los aspectos esenciales de la democratización sustantiva de la sociedad.



# LA RECOMENDACIÓN

En esta sección se ponen algunas tendencias, discusiones y algo más.

La sección contiene recomendaciones de artículos y un libro en los que se observan

experiencias y teorías detrás de las buenas prácticas.

# Algunas buenas prácticas

Ante la preocupación de los constantes cambios que se presentan en el gobierno, académicos e investigadores han desarrollado trabajos que proponen ejemplos de buenas prácticas, tal es el caso de la “Guía Práctica para la Evaluación del Desempeño Gubernamental”<sup>12/</sup> publicada por el Centro de Estudios Multidisciplinarios sobre el Gobierno y Asuntos Públicos (CEMGAP), UPR, y Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) de Puerto Rico.

Dicha Guía, busca contribuir al fortalecimiento del quehacer gubernamental, en forma particular a la recopilación de información y a la mejora de sus sistemas de evaluación. Lo anterior, se observa como tendencia en otros países como Estados Unidos, donde en su Ley Federal, Government Performance and Results Modernization Act (GPRMA), del 2010 PL. 111–352, establece que las agencias deben realizar planes estratégicos, con objetivos a largo plazo y orientados a resultados; así como planes anuales con objetivos de desempeño (para cada año fiscal); e informes anuales de desempeño.

Es por ello que el CEMGAP, la UPR y la OGP, realizaron la Guía como una herramienta para el autoanálisis y poder comparar y tomar decisiones sobre los objetivos y metas que se establezcan.

La consideración de esta Guía y/o la evaluación del desempeño gubernamental es un área de oportunidad importante para la Administración Pública Estatal y con ello trabajar en la consecución de mejores resultados.

En este sentido, Homero R. Saltalamacchia y Alicia Ziccardi realizaron un artículo titulado “Las ciudades mexicanas y el buen gobierno local: una metodología para su evaluación”<sup>13/</sup>, en el que consideran al “municipio” como objeto de estudio y en el que pretenden establecer una metodología de evaluación del desempeño basada en las experiencias de evaluación a programas y con ello estimular la incorporación de las principales características de un buen gobierno

local e implementarlo en el actuar tanto de los integrantes del gobierno como de la ciudadanía.

Para establecer una metodología de esta naturaleza, se presentan diversas dificultades como la cantidad y diversidad de municipios, la revisión y reformulación de teorizaciones dirigidas a programas sociales para adaptarlas a una evaluación de desempeño institucional.

De acuerdo a lo anterior, se establecen algunas bases metodológicas y se proponen cinco indicadores: eficacia, eficiencia, responsabilidad, atención de las demandas y promoción de la participación ciudadana; con los que se construye un índice que busca determinar la disposición de las autoridades para ejercer un buen gobierno.

Por otro lado, en el libro “Aprender del Cambio: Temas y experiencias en seguimiento y evaluación participativos”<sup>14/</sup>, se recopilan experiencias de Seguimiento y Evaluación Participativos (SyEP) de diferentes proyectos en distintas partes del mundo, en las que se describen estudios de caso en los que refieren cómo distintos actores involucrados aplican diversos enfoques de SyEP a través de una variedad de propósitos y contextos.

Dicho concepto surge de 20 años de tradiciones de investigación participativa, en el que es de suma importancia saber quiénes son los actores involucrados, ya que son las personas en conjunto las que analizan las realidades existentes y buscan los espacios de acción. Por lo que aprender del cambio pretende mostrar que es a través de las diferentes ópticas que los distintos grupos y personas pueden ver, describir y actuar sobre los cambios; así como cambiar la forma de aprender de los resultados y los impactos de nuestros esfuerzos de desarrollo.

De ahí que, el SyEP puede servir como herramienta de autoevaluación, en el que mediante un proceso

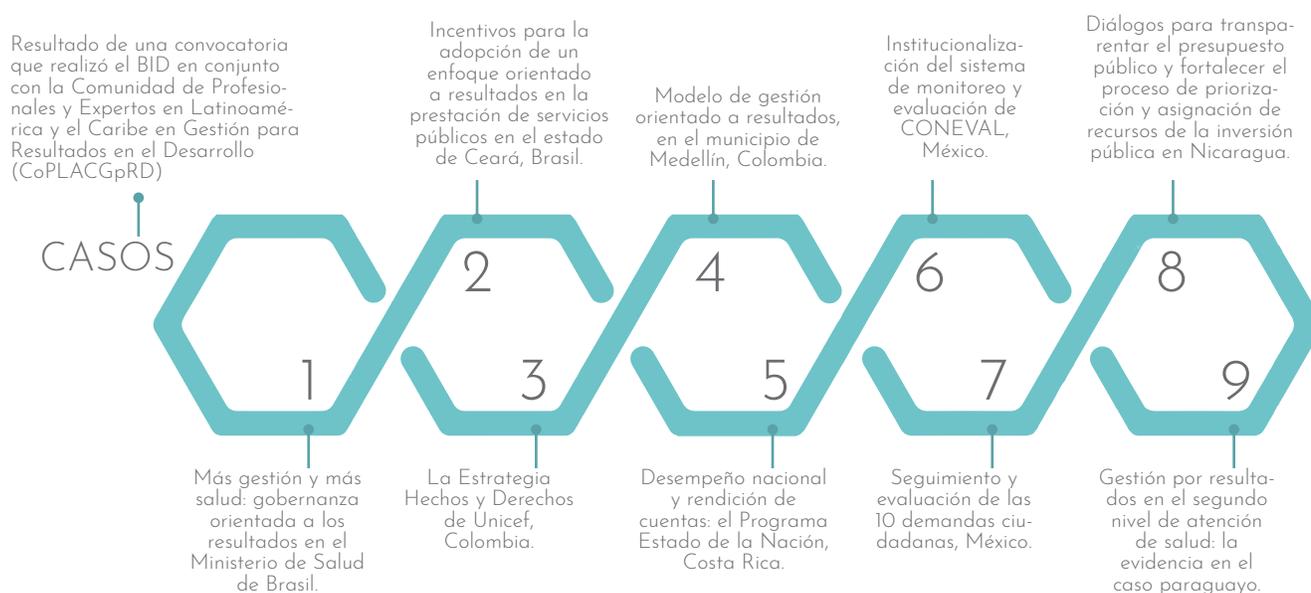
<sup>12/</sup> Rivas, M.; Cordero, Y.; Segarra, E. (2016). Guía práctica para la evaluación del desempeño gubernamental. San Juan: Centro de Estudios Multidisciplinarios sobre el Gobierno y Asuntos Públicos (CEMGAP), UPR, y Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP). Recuperado de: [http://api.ning.com/files/EVCxEhQ6bj3yGBycleTQ-4Go9x\\*yJmDKq8jesq5sVND4SiczRjFL10bezILKSg0iPEmp7Kd7ffYDZcjp55W0PoQQx5rPWix/GuiaPracticaparalaEvaluaciondelDesempeoGubernamentalCEMGAPyOGP2016.pdf](http://api.ning.com/files/EVCxEhQ6bj3yGBycleTQ-4Go9x*yJmDKq8jesq5sVND4SiczRjFL10bezILKSg0iPEmp7Kd7ffYDZcjp55W0PoQQx5rPWix/GuiaPracticaparalaEvaluaciondelDesempeoGubernamentalCEMGAPyOGP2016.pdf)

<sup>13/</sup> Saltalamacchia, H. R. y Ziccardi, A. (enero-marzo, 2005). Las ciudades mexicanas y el buen gobierno local: una metodología para su evaluación. Revista Mexicana de Sociología 67, núm. 1: 31-97.

interno los participantes puedan reflexionar sobre la experiencia pasada, analizar la realidad presente, revisar los objetivos y definir las estrategias futuras, reconociendo las diferentes necesidades de los actores involucrados y negociando sus diversos reclamos e intereses.

Asimismo, en el 2012 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elaboró el libro de Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe, en el que se plasman experiencias exitosas de la implementación de un enfoque de gestión para resultados en las políticas públicas. El libro expone nueve casos que son resultado de una convocatoria que realizó el BID en conjunto con la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo (CoPLAC-GpRD). Los casos son:

FIGURA 43. Prácticas en materia de GpRD.



Dichos casos, fueron seleccionados por los expertos y tienen diversos sectores de enfoque de aplicación como: salud, educación o seguridad pública. En cada capítulo se desarrollan las buenas prácticas en los pilares de la GpRD, así como en la transparencia y rendición de cuentas.

La guía y los libros antes mencionados son sólo algunas de las herramientas que están a nuestro alcance para conocer casos exitosos de acciones y

metodologías para una la implementación del enfoque de una GpRD, sin perder de vista que las condiciones sociales, políticas e institucionales pueden ser diferentes.

Es por ello que las buenas prácticas mejoran el ciclo de gestión, con lo que será posible fortalecer las instituciones y promover aumento en el bienestar público. Además, fomentan la confianza de las personas en las decisiones que las autoridades toman para la resolución de problemas.

<sup>14/</sup> Estrella, M.; Blauert, J.; Campilan, D.; Gaventa, J.; Gonsalves, J. (2003). Aprender del Cambio: Temas y experiencias en seguimiento y evaluación participativos. Biblioteca del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá, IDRC digital Library. Recuperado de: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/32340>

FIGURA 44. Buenas prácticas de instancias internacionales en materia de evaluación.

