

**II RECONOCIMIENTO
DE BUENAS PRÁCTICAS
DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, 2015**
MEMORIAS DEL SEMINARIO – 10 AÑOS DEL CONEVAL



CONEVAL

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

**II RECONOCIMIENTO
DE BUENAS PRÁCTICAS
DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, 2015**
MEMORIAS DEL SEMINARIO – 10 AÑOS DEL CONEVAL



coneval

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

*Memorias del Seminario 10 años del CONEVAL:
II Reconocimiento de buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, 2015*

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Boulevard Adolfo López Mateos 160
Colonia San Ángel Inn
CP 01060
Delegación Álvaro Obregón
Ciudad de México

Citación sugerida:
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Memorias del Seminario 10 años del CONEVAL:
II Reconocimiento de buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, 2015*. Ciudad de
México: CONEVAL, 2016

DIRECTORIO

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL

INVESTIGADORES ACADÉMICOS 2010-2016*

María del Rosario Cárdenas Elizalde

Universidad Autónoma Metropolitana

Fernando Alberto Cortés Cáceres

El Colegio de México

Agustín Escobar Latapí

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores
en Antropología Social-Occidente

Salomón Nahmad Sittón

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores
en Antropología Social-Pacífico Sur

John Scott Andretta

Centro de Investigación y Docencia Económicas

Graciela María Teruel Belismelis

Universidad Iberoamericana

SECRETARÍA EJECUTIVA

Gonzalo Hernández Licona

Secretario Ejecutivo

Thania Paola de la Garza Navarrete

Directora General Adjunta de Evaluación

Ricardo C. Aparicio Jiménez

Director General Adjunto de Análisis de la Pobreza

Edgar A. Martínez Mendoza

Director General Adjunto de Coordinación

Daniel Gutiérrez Cruz

Director General Adjunto de Administración

EQUIPO TÉCNICO

Edgar A. Martínez Mendoza

Nereida Hernández Reyes

Santiago Munévar Salazar

Fanny Jared Montoya Huerta

Analí Pérez Ramírez

* Véase <http://www.coneval.org.mx/quienessomos/InvestigadoresAcademicos/Paginas/Investigadores-academicos.aspx>

CONTENIDO

Presentación	7
Agradecimientos	9
Introducción	11
1. Regulación del desarrollo social	15
Guanajuato: Mesa interinstitucional para fortalecer la Ley de Desarrollo Social y Humano del estado	16
2. Diseño de la política de desarrollo social	21
Chihuahua: Clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza	23
Distrito Federal: Lineamientos para elaboración de reglas de operación	27
Jalisco: Padrón Único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales	32
3. Instrumentos de monitoreo	39
Chiapas: Monitor del Plan Estatal de Desarrollo, Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación	40
Guanajuato: Indicadores de proyectos prioritarios del estado de Guanajuato	45
Yucatán: Catálogo de Indicadores	52
4. Instrumentos de evaluación	59
Morelos: Creación de la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social	60
Oaxaca: Implementación del Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora	76
5. Ejercicios de evaluación	73
Distrito Federal: Programa Anual de Evaluaciones Externas del Evalúa DF	74

Estado de México: Evaluación del diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral	79
6. Facilidad de acceso a la información	85
Jalisco: Sistema de Monitoreo de Programas Públicos	86
Oaxaca: Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo	92
7. Evidencia del uso de la información de monitoreo y evaluación para mejorar las políticas públicas	97
Coahuila: Encuesta "Coahuila Habla"	98
Puebla: Diseño para la "Determinación de la tarifa de mantenimiento a las redes de suministro de agua en el municipio de Atlixco"	103
Puebla: Estrategia para abatir las carencias sociales en el estado de Puebla	107
8. Categoría abierta: institucionalización, implementación o fortalecimiento de monitoreo y evaluación	113
Durango: Especialidad Interinstitucional en Evaluación y Gestión para Resultados	114
Jalisco: Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco	119
Bibliografía	124

PRESENTACIÓN

En México, cuando se habla de avances en evaluación y transparencia, en general se cita el desarrollo que ha tenido el gobierno federal en los últimos años. Sin embargo, hay que reconocer que, de manera paulatina y creciente, también se ha mejorado en términos de medición y evaluación en las entidades federativas.



Es importante mencionar que no es una coincidencia que las entidades federativas estén interesadas en el tema del monitoreo y la evaluación (M&E, por sus siglas en inglés): por un lado, los recursos públicos que se reparten en los gobiernos locales son cada vez mayores y, por el otro, la sociedad demanda cada vez más saber en qué se están gastando los recursos, así como los resultados de su ejecución. Sin duda, estos elementos exigen más y mejores mecanismos que promuevan la transparencia y rendición de cuentas.

En virtud de lo anterior, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) se dio a la tarea de reconocer por segunda ocasión las buenas prácticas en M&E de las entidades federativas (independientemente de la normativa federal aplicable a los estados) para construir instrumentos normativos y prácticos que permitan institucionalizar el rumbo de los sistemas de M&E locales. En esta edición, doce entidades federativas (Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Oaxaca, Puebla y Yucatán) recibieron un reconocimiento por la implementación de sus ejercicios de M&E.

Con la entrega de este reconocimiento se demuestran los avances que están teniendo todos los órdenes de gobierno, no sólo a nivel federal, y también se consolidan espacios sólidos para la rendición de cuentas a favor de la ciudadanía. Esperemos que en la tercera entrega de reconocimientos, que se llevará a cabo en 2017, sigamos contando con una amplia participación de las entidades federativas.

Gonzalo Hernández Licón
Secretario ejecutivo del CONEVAL

AGRADECIMIENTOS

El CONEVAL agradece la colaboración de las entidades federativas en este documento. En particular, reconoce la participación de los servidores públicos que enviaron la descripción de las buenas prácticas para ser consideradas en el II Reconocimiento.¹ Esta información sirvió como insumo al equipo técnico del CONEVAL encargado de elaborar este libro. En esta ocasión se recibieron cerca de cien propuestas de buenas prácticas en M&E de diecisiete entidades federativas.

En el cuadro 1 se presentan las prácticas y los cargos de los funcionarios estatales que postularon las prácticas premiadas en el II Reconocimiento de buenas prácticas en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2015.



¹ Para mayor información, consultar <http://www.coneval.org.mx/Eventos/Paginas/SEMINARIO-10-anos-del-CONEVAL.aspx>

Cuadro 1. Prácticas estatales premiadas

Estado	Práctica	Postulante ²
Chiapas	Monitor Plan Estatal de Desarrollo, Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación	Director de Seguimiento y Evaluación, Secretaría de Planeación, Gestión Pública y Programa de Gobierno
Chihuahua	Clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza	Coordinadora de Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño, Secretaría de Hacienda
Coahuila	Encuesta "Coahuila Habla"	Director general de Asuntos Sociales, Gestión Comunitaria, Evaluación y Seguimiento, Secretaría de Desarrollo Social
Distrito Federal	Lineamientos para elaboración de reglas de operación	Director general del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal
	Programa Anual de Evaluaciones Externas del Evalúa DF	Director general de Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal
Durango	Modelo de la especialidad que incluye temas relacionados con la gestión para resultados	Subsecretario de Planeación, Secretaría de Finanzas y de Administración
Estado de México	Evaluación del diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral	Director de Evaluación del Desempeño, Secretaría de Finanzas
Guanajuato	Mesa interinstitucional para fortalecer la Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado	Director general de Planeación y Evaluación, Secretaría de Desarrollo Social
	Evaluación de los indicadores y sus registros administrativos	Directora general, Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato
Jalisco	Padrón Único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales	Directora general de Política Social, Secretaría de Desarrollo e Integración Social
	Sistema de Monitoreo de Programas Públicos	Directora general de Monitoreo y Evaluación, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas
	Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco	Directora general de Monitoreo y Evaluación, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas
Morelos	Creación de la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social (COEVAL)	Director de la COEVAL
Oaxaca	Implementación del Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora	Jefa de la Unidad de Desarrollo de Políticas de Evaluación, Jefatura de la Gobernatura
	Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo	Coordinador de Planeación del Desarrollo, Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo
Puebla	Diseño para la "Determinación de la tarifa de mantenimiento a las redes de suministro de agua"	Diputado local con licencia en Puebla por el distrito de Atlixco
	Estrategia para abatir las carencias sociales en el estado de Puebla	Coordinador general de Política Social, Secretaría de Desarrollo Social
Yucatán	Catálogo de Indicadores	Secretario técnico, Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación

² Los cargos de los funcionarios estatales mencionados en el cuadro 1 corresponden a los datos proporcionados por las entidades federativas en las fichas de descripción de las buenas prácticas de la II Convocatoria. La fecha límite de recepción fue el 15 de octubre de 2015.

INTRODUCCIÓN

Históricamente, los programas sociales en México carecían de evidencia que demostrara su efectividad. Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas no eran claros y, por tanto, la ciudadanía no contaba con información sobre el resultado final del ejercicio de los recursos públicos.

11

Uno de los primeros esfuerzos en la administración pública federal para medir los resultados de sus intervenciones fue la evaluación externa al programa Progresá,³ ahora Prospera, entre 1998 y 2000. De manera paralela, se estableció la obligatoriedad de realizar anualmente evaluaciones externas a todos los programas federales sujetos a reglas de operación.

En 2004, la Ley General de Desarrollo Social estableció dos elementos fundamentales para la coordinación de la política social en el gobierno federal, estados y municipios: el primero se refiere a las bases para la definición e identificación de la medición de la pobreza y el segundo, a la creación del CONEVAL como organismo facultado para normar y coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social.

En 2007, con la publicación de los Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública federal se determinó que todos los programas operados por ésta deberían ser evaluados y monitoreados. En estos lineamientos también se precisaron criterios para la evaluación: tipos de evaluación, seguimiento y difusión de resultados, requisitos mínimos de elegibilidad para contratar evaluadores, entre otros, así como criterios para elaborar los indicadores de resultados y de gestión

³ El informe completo de la evaluación está disponible en https://www.prospera.gob.mx/EVALUACION/es/wersd53465sdg1/docs/2000/ifpri_2000_informe_ejecutivo.pdf

En contraste, para las entidades federativas no era claro qué mecanismos e instrumentos estaban obligadas a diseñar para el seguimiento y la evaluación de sus programas. Las reformas a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria de 2007 y a la Constitución en 2008⁴ establecieron que los recursos federales ejercidos por las entidades federativas debían ser evaluados con base en indicadores estratégicos y de gestión, y que la evaluación se llevaría a cabo por “instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos”.

En 2012, con base en las reformas a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, se inició la estandarización de los instrumentos de evaluación que generarían las entidades federativas. Éstas debían incluir en sus cuentas públicas los resultados de las evaluaciones, así como publicar la planeación de sus evaluaciones y las metodologías e indicadores de desempeño de sus programas.⁵ En 2013 se emitieron lineamientos específicos para definir y estandarizar el diseño de los indicadores estratégicos y de gestión,⁶ y el formato de difusión de las evaluaciones. Por último, en 2015 se añadió la obligatoriedad de dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de las recomendaciones emitidas en las evaluaciones.⁷

Sin duda, la publicación y modificación de ordenamientos jurídicos, como la Ley General de Desarrollo Social, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley General de Contabilidad Gubernamental, propiciaron que los estados avanzaran en la construcción de herramientas para regular e implementar sus elementos de M&E. En algunas entidades, además de impulsar la implementación de indicadores y evaluaciones, se redactaron documentos normativos, como leyes estatales de desarrollo social, lineamientos para elaborar programas nuevos, padrones de beneficiarios, inventarios de programas, esquemas para dar seguimiento a los hallazgos de las evaluaciones, creación de organismos responsables de coordinar la evaluación, entre otros.⁸

En este contexto y con el propósito de fomentar la cultura de la evaluación y difundir las herramientas de M&E implementadas en los gobiernos locales, el CONEVAL emi-

⁴ Las leyes y los artículos que fueron reformados son: artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y artículos 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

⁵ Ley General de Contabilidad Gubernamental (27 de abril de 2016), artículos 54, 61, 64, 67 y 79. Disponible en http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_17_001.pdf

⁶ Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico (16 de mayo de 2013) y Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (4 de abril de 2013).

⁷ Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas. Reforma (23 de diciembre de 2015).

⁸ Para mayor información sobre el avance de elementos de M&E en las entidades federativas, consultar el *Diagnóstico de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2015*: http://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Diagnostico_entidades/Diagnostico2015.pdf



tió por segunda ocasión⁹ la Convocatoria del II Reconocimiento de buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2015, cuyo objetivo es reconocer ejercicios que contribuyan a la institucionalización y el fortalecimiento de los instrumentos de M&E de las entidades federativas.

El propósito de este ejercicio es documentar las dieciocho prácticas que fueron reconocidas en el Seminario 10 años del CONEVAL, celebrado el 1 y 2 de diciembre de 2015, en el cual se hizo entrega de reconocimientos a las buenas prácticas de M&E en las entidades federativas de 2015.

La convocatoria incluyó ocho categorías: regulación del desarrollo social; diseño de la política de desarrollo social; instrumentos de monitoreo; instrumentos de evaluación; ejercicios de evaluación; facilidad de acceso a la información; evidencia del uso de la información de M&E para mejorar las políticas públicas; y categoría abierta: institucionalización, implementación o fortalecimiento de M&E.

El libro está organizado en ocho capítulos, correspondientes a las categorías mencionadas, que describen los antecedentes de la implementación de la práctica, los objetivos y las características de cada uno de los casos señalados; también se incluyen los avances y retos que presenta cada práctica.

⁹ La primera convocatoria se realizó en diciembre de 2013. Para mayor información sobre las prácticas reconocidas en 2013, consultar http://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Hacia_construccion_de_un_sistema_de_monitoreo_y_evaluacion_entidades_federativas.pdf

1. REGULACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer procesos e instrumentos que fortalecieran el marco normativo que regula, de manera integral, la política de desarrollo social; por ejemplo, definición de programas sociales, lineamientos de monitoreo y evaluación, mecanismos de coordinación para crear instrumentos normativos, entre otros.

Y qué hay en las entidades federativas...



En 2015, veinticinco entidades federativas contaban con Ley de Desarrollo Social y siete con una equivalente, por ejemplo, la Ley de Asistencia Social. En general, en ese documento se definen los actores que participan en la implementación de la política social, así como las bases y los criterios para planeación, operación y evaluación de la política de desarrollo social. Sin embargo, en la práctica la mayoría de las entidades no poseen un marco conceptual que defina de forma integral el desarrollo social.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



Las prácticas recibidas en esta categoría se relacionan con la emisión de instrumentos jurídicos para regular el desarrollo social. Algunas entidades han puesto en práctica mecanismos para definir un marco conceptual de desarrollo social; otras han emitido leyes complementarias a la Ley de Desarrollo Social estatal, por ejemplo, la Ley para Combatir la Pobreza Extrema y la Ley de Mejoramiento Barrial, o bien, han integrado elementos de monitoreo y evaluación en su Ley de Desarrollo Social.

En esta categoría se buscó reconocer instrumentos que fortalecieran el marco general y los principios rectores de política de desarrollo social de las entidades federativas.

En ella se reconoció la siguiente práctica:

- Mesa interinstitucional para fortalecer la Ley de Desarrollo Social Estatal, postulada por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato. Su objetivo fue fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales mediante la generación de espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios locales que derivaran en modificaciones del marco normativo relacionado con el tema. A diferencia de otras prácticas, en ésta los cambios en el marco normativo tienen un alcance sobre el conjunto de programas de desarrollo social de la entidad y resultan de un trabajo coordinado entre varias dependencias.

Guanajuato: Mesa interinstitucional para fortalecer la Ley de Desarrollo Social y Humano del estado¹⁰



Antecedentes

En los últimos años, distintas dependencias del Gobierno del Estado de Guanajuato impulsaron la regulación e implementación de instrumentos de monitoreo y evaluación de la política y los programas de desarrollo social de la entidad. Sin embargo, estos esfuerzos fueron aislados: por un lado, la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración integraba una lista de programas sujetos a reglas de operación sin considerar la Ley de Desarrollo Social y Humano; por otro, la Secretaría de Desarrollo Social y Humano coordinaba el monitoreo y la evaluación de la política social con un catálogo de programas que no coincidían con los de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración. Lo anterior impedía contar con información completa, comparable y sistematizada de todos los programas estatales.

Para evitar la fragmentación y desarticulación de las dependencias estatales en la construcción de los elementos de monitoreo y evaluación, la Secretaría de Desarrollo Social y Humano promovió un trabajo interinstitucional que apuntara no sólo a la coordinación, sino al diseño conjunto de instrumentos que contribuyeran a mejorar la medición de la política de desarrollo social en la entidad.

¹⁰ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Javier Manzano Macedo, director general de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, para postular la práctica.

Objetivos y características

La Mesa interinstitucional para fortalecer la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato (Mesa interinstitucional), coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, constituyó un espacio de intercambio, articulación y coordinación entre seis dependencias estatales cuyo propósito era compartir experiencias y trabajar en una planificación común para mejorar los mecanismos de monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales.

Las instituciones que participaron en este espacio fueron: Secretaría de Desarrollo Social y Humano, Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas, Coordinación General Jurídica, Coordinación General de Políticas Públicas e Instituto de Planeación, Estadística y Geografía.

La Mesa interinstitucional quedó instalada a partir de enero de 2015 y participaron servidores públicos con facultades, en la estructura orgánica de su dependencia, para normar algún subproceso de la gestión de un programa. Su implementación comprendió cinco etapas, las cuales se describen en la figura 1.

Figura 1. Etapas del proceso para la implementación de la Mesa institucional

Reconocimiento	Se identificaron los diferentes perfiles de los actores gubernamentales, sus programas, proyectos y acciones
Integración	Se reconoció el trabajo de cada uno de los actores. Posteriormente, se fortalecieron las capacidades institucionales para el monitoreo y evaluación
Perspectiva común	Se establecieron las metas y estrategias de trabajo bajo un marco de referencia y perspectiva comunes. Esto facilitó la convergencia transversal de los objetivos institucionales orientados al monitoreo y evaluación
Desarrollo	A partir de acuerdos mutuos, se establecieron las bases para la gestión integral de los temas de monitoreo y evaluación a tratar
Validación	Se analizó y retroalimentó el modelo de gestión. Los titulares de las dependencias involucradas validaron los productos generados.

Fuente: Información proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano de Guanajuato.

Los actores que participaron en el desarrollo de la Mesa institucional se organizaron a través de sesiones quincenales de trabajo. En total, durante 2015 se celebraron trece sesiones ordinarias y tres extraordinarias, en las cuales se asumieron compromisos de trabajo, se revisaron productos y se integraron observaciones en los documentos a discutir para aprobar ajustes.

En algunas ocasiones, participaron invitados especiales, por ejemplo, las áreas de auditorías; proyectos especiales de la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas; seguimiento de inversión de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración; innovación gubernamental de la Consejería del gobernador, entre otras.

Para cubrir los objetivos planteados de esta iniciativa, se definió la agenda de los temas a tratar a partir de los criterios de monitoreo y evaluación especificados por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas por esta secretaría y los diagnósticos del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2013 y 2015 generados por el CONEVAL. Los temas fueron: la definición de programa social estatal; el catálogo de programas sociales; el sistema de monitoreo y evaluación; instrumentos normativos para regular el sistema de monitoreo y evaluación; y herramientas de operación.



Avances y retos

Los resultados iniciales hasta 2015 de este mecanismo inclusivo de coordinación entre seis dependencias del estado de Guanajuato son:

- Desde 2015, Guanajuato formuló una definición oficial de programa social estatal: "Conjunto estructurado de acciones gubernamentales, con la participación activa de la ciudadanía, que propician y facilitan el acceso de las personas a los derechos económicos, sociales y culturales, para mejorar y fortalecer su calidad de vida", la cual permitió identificar los programas sociales dentro del universo de programas públicos de la entidad.
- Existe un catálogo único de programas sociales estatales con un registro de 134 intervenciones, elaborado a partir de la definición de programa social. Dicha información fue retomada en la Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal de 2016, que incluye los proyectos de inversión social.
- La entidad normó los elementos para el diseño, monitoreo y evaluación de programas sociales; el seguimiento a los resultados y la difusión de las evaluaciones;



la coordinación del sistema de monitoreo y evaluación; la promoción de contralorías sociales, entre otros, con la emisión del Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato.¹¹ Este documento es de observancia obligatoria para todas las dependencias y entidades que operan programas sociales en ese estado.

Con estos avances se proporcionaron herramientas teórico-prácticas para la implementación de los elementos señalados en el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato, a través de la *Guía para la operación del monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales*,¹² estructurada en cuatro apartados: diseño, monitoreo, evaluación y capacitación.

La Mesa interinstitucional cumplió con sus objetivos; sin embargo, aún tiene algunos retos que cumplir, tanto en el desarrollo como en la permanencia de los logros:

- Una de las principales dificultades para el desarrollo de esta práctica fue mantener la retroalimentación constante de los involucrados. Para alcanzar el objetivo, se pusieron en funcionamiento vías alternas de comunicación, como trabajos en línea, solicitudes por oficio, recordatorios por teléfono, entre otros.
- Un reto importante es lograr que los acuerdos que se plasmaron en el reglamento y en la guía se ejecuten en la práctica. Un factor que puede contribuir a ello es el seguimiento que les dé la Mesa interinstitucional.
- Es indispensable recolectar evidencia sobre los usos de la información que se generó a partir de la publicación de los cuatro productos, pues este seguimiento permitirá saber si la Mesa ayudó a obtener resultados de largo plazo, por ejemplo, mejorar la política o los programas de desarrollo social en el estado.
- Un elemento que puede apoyar en la consolidación del sistema de monitoreo y evaluación del estado de Guanajuato es la creación de una unidad responsable de coordinar los ejercicios de evaluación de las dependencias y entidades que operan programas sociales en la entidad.

¹¹ En este reglamento (30 de octubre de 2015) se menciona la definición de programa social estatal. El documento está disponible en http://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/20151030_GOBIERNO_DEL_ESTADO_Reglamento_ley_de_desarrollo_social_y_humano_en_materia_de_monitoreo_y_evaluacion_1.pdf

¹² La guía está disponible en <http://www.desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/pdf/guia-para-la-operacion-del-monitoreo-y-evaluacion.pdf>



Conclusión

La implementación de la Mesa interinstitucional formada por servidores públicos de seis organismos estatales tuvo la intención de fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales. El resultado fue la emisión de diversos elementos que contribuirán al monitoreo y la evaluación, y que fueron normados en el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

Sin duda, esta buena práctica merece un reconocimiento, ya que uno de los grandes retos en la construcción de un sistema de monitoreo y evaluación es la coordinación entre distintos actores y la emisión de una normativa integral que facilite su implementación. El Gobierno del Estado de Guanajuato, con esta práctica, demostró que es posible avanzar en estos dos aspectos. El gran reto es garantizar que los acuerdos derivados de la Mesa, normativos y prácticos, se apliquen efectivamente.

2. DISEÑO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer elementos normativos y prácticos que fortalecieran el diseño de las políticas y los programas de desarrollo social al recurrir a instrumentos de monitoreo y evaluación, por ejemplo, lineamientos para formular reglas de operación, integrar padrones de beneficiarios, elaborar inventarios de programas, entre otros.

Y qué hay en las entidades federativas...



En general, las entidades federativas cuentan con normativa que regula la elaboración de instrumentos que facilitan el diseño, operación y seguimiento de los programas sociales (reglas de operación, padrones, indicadores). Sin embargo, en la práctica hay poca evidencia de que estos mecanismos se implementen de manera efectiva; por ejemplo, varias entidades establecen la creación de un padrón único de beneficiarios, pero se han identificado en sólo siete entidades y únicamente cuatro de ellas especifican procesos sistematizados para su actualización.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



De las prácticas recibidas en esta categoría, la mayoría se relacionan con esquemas y plataformas para actualizar los padrones de beneficiarios, y otras pocas con mecanismos para integrar inventarios de programas sociales. El resto se refieren a criterios para elaborar reglas de operación, programas nuevos y mejorar los procesos para realizar evaluaciones en el estado.

Esta categoría reconoció elementos normativos y prácticos con enfoque en monitoreo y evaluación cuyo objetivo fuera fortalecer el diseño de los programas de desarrollo social.

En ella se reconocieron las siguientes prácticas:

- Clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza, postulada por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua. La práctica fue implementada para conocer el universo de programas presupuestarios que operaban en la entidad y, con ello, tomar decisiones en temas presupuestarios y de evaluación. A diferencia de otros casos similares, se reconoció esta práctica porque, además del diseño de los clasificadores, se creó la normativa oficial que los regula, lo cual hace posible que la práctica sea sostenible.
- Lineamientos para elaboración de reglas de operación, postulada por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal. La finalidad de la práctica fue homogeneizar el diseño de las reglas de operación de los programas sociales y, así, contribuir a la transparencia, eficacia y eficiencia en la entrega de los apoyos a la población beneficiaria. En contraste con otras prácticas del mismo tipo, estos lineamientos se acompañan de una guía para la formulación del contenido de las citadas reglas e incluyen más elementos que otros instrumentos similares, como el uso de la Matriz de Indicadores para Resultados.
- Padrón Único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales, postulada por la Secretaría de Desarrollo e Integración Social del estado de Jalisco. La práctica consistió en la implementación de un sistema de información que organiza datos de los beneficiarios de los programas y las acciones sociales del estado. En comparación con padrones de otras entidades, este padrón ofrece más tipos de búsqueda especializados y permite comparar la información de los programas para identificar duplicidades.



Chihuahua: Clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza¹³



Antecedentes

En 2014, el Gobierno del Estado de Chihuahua desconocía cuántos de los programas operados por sus dependencias y entidades estaban encaminados al desarrollo social y, en específico, al combate a la pobreza, ya que no se tenía un registro sistematizado de la información clave de los programas presupuestarios que facilitara la identificación de los objetivos de los programas que funcionaban en la entidad.

Teniendo como antecedente las acciones promovidas a nivel federal para identificar los programas y las acciones de desarrollo social (Inventario de programas y acciones federales de desarrollo social e Inventario nacional de programas y acciones estatales) implementadas por el CONEVAL, la Secretaría de Hacienda de Chihuahua diseñó un clasificador de programas presupuestarios con la intención de catalogar las intervenciones estatales cuyo enfoque fuera de carácter social.¹⁴

Este clasificador fue empleado de manera gradual en diferentes dependencias estatales, lo que también permitió su perfeccionamiento. En un primer momento, el instrumento se aplicó en once programas de la Secretaría de Desarrollo Social de Chihuahua. Posteriormente, en enero de 2015, fue utilizado en los cincuenta programas presupuestarios que conforman el eje 1: Desarrollo humano y calidad de vida del Plan Estatal de Desarrollo. Después, la Secretaría de Hacienda usó el clasificador en todos los programas incluidos en el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua que contaban con Matriz de Indicadores para Resultados.

En el proceso de aplicación, el instrumento fue mejorado gracias a la retroalimentación del CONEVAL. Con base en las sugerencias emitidas, se reestructuró y rediseñó su contenido. Entre otros elementos, se construyó un clasificador adicional para identificar si los programas presupuestarios con enfoque social también contribuían al combate a la pobreza.

¹³ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Alba Eunice Cenicerros Becerra, coordinadora de Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda de Chihuahua, para postular la práctica.

¹⁴ Según la definición de la Secretaría de Hacienda de Chihuahua, un programa presupuestario se define como la oferta de solución a un problema que padece una población específica; es una unidad de asignación de recursos que se identifica financieramente, así como una "unidad básica de gerencia y control de resultados".

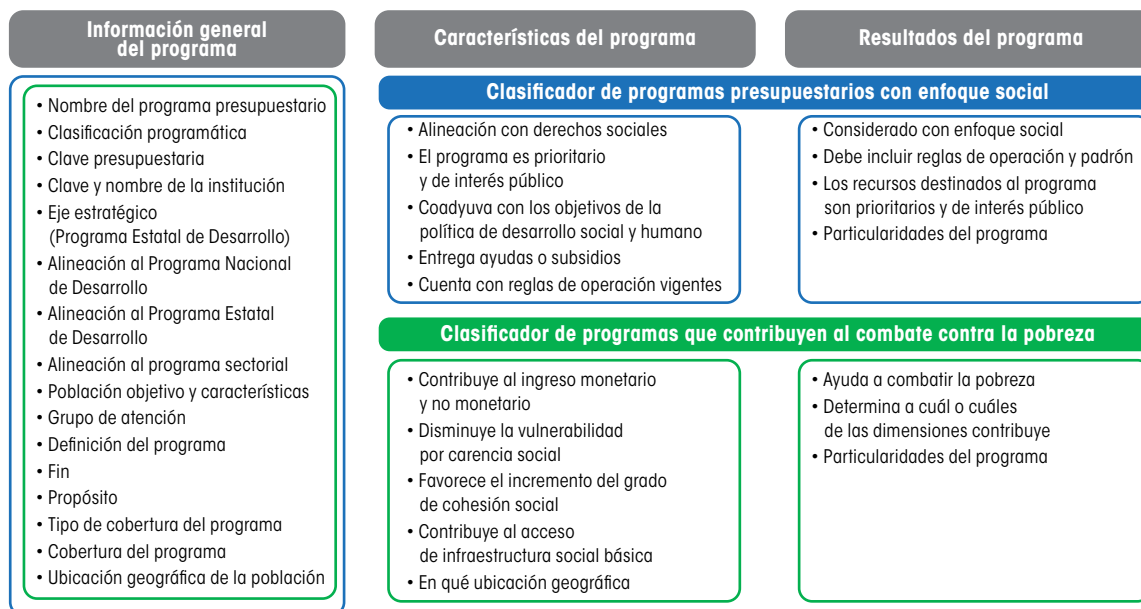
Objetivos y características

El objetivo de la implementación de los dos instrumentos de clasificación en la entidad fue tener claridad sobre cuáles programas presupuestarios deben ser prioritarios en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de egresos estatal; esto, mediante la identificación de las intervenciones con enfoque social y aquellas que coadyuvan a frenar la pobreza.

El primer instrumento, denominado "Clasificador de programas presupuestarios con enfoque social", determina si los programas están orientados al sector social a partir de su vinculación con los derechos sociales y la entrega de bienes y servicios otorgados directamente a la población. El segundo instrumento, "Clasificador de programas presupuestarios que contribuyen al combate contra la pobreza", identifica si los programas apoyan el combate a la pobreza y la dimensión de pobreza a la que están alineados.

Cada uno de los clasificadores tiene tres apartados: información general del programa, características del programa y resultados del clasificador. En la figura 2 se describe la información contenida en los apartados de los cuestionarios. Los datos comprendidos en el apartado de información general son los mismos para ambos instrumentos, en tanto que los otros son diferentes.

Figura 2. Contenido de los clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza



Fuente: Cuestionarios proporcionados por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua, 2015.



Los instrumentos son complementarios entre sí; es decir, un programa que combate la pobreza siempre deberá ser clasificado como un programa con enfoque social. Sin embargo, un programa presupuestario considerado con enfoque social puede no contribuir a la lucha contra la pobreza multidimensional.

Para apoyar la implementación de los clasificadores, se emitió el *Manual del usuario para la aplicación de las herramientas de apoyo: clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza*, el cual describe los pasos que deberán seguir las y los funcionarios públicos de la administración pública estatal de Chihuahua para responder a cada una de las herramientas desarrolladas.

El proceso para que los funcionarios locales respondieran los cuestionarios de cada clasificador se realizó en el siguiente orden:

- Designación de funcionarios públicos de cada ente del Poder Ejecutivo del estado. El criterio para seleccionarlos fue su conocimiento respecto a la información y las actividades de los programas presupuestarios.
- Se solicitó la respuesta del instrumento "Clasificador de programas presupuestarios con enfoque social" a los funcionarios designados de los programas de los 98 entes públicos del Poder Ejecutivo del estado; en total fueron 340 programas.
- Se revisaron los resultados y si la respuesta a la primera pregunta, "¿El programa presupuestario es considerado con enfoque social?", era positiva, el segundo instrumento era enviado a los funcionarios designados, "Clasificador de programas de combate contra la pobreza".
- La Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua analizó y validó los resultados de ambos cuestionarios, los cuales debían tener la firma del funcionario designado para responder los clasificadores y del responsable del programa presupuestario.
- Finalmente, se formalizaron los resultados de la aplicación de los clasificadores a los programas presupuestarios mediante un oficio que debían enviar los entes a la Secretaría de Hacienda del estado.

Con la intención de mejorar la precisión de la información que proporcionaban los funcionarios responsables de contestar los clasificadores, se publicaron las *Disposiciones específicas para la aplicación de las herramientas de apoyo: clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate*

contra la pobreza.¹⁵ Dicho documento establece la obligatoriedad de usar las herramientas mencionadas en todos los programas presupuestarios del estado sin importar su fuente de financiamiento ni los procesos para su realización.



Avances y retos

Como resultado de la implementación de los clasificadores en 2015, se registraron los siguientes avances:

- La entidad conoce los programas presupuestarios con enfoque social y que, además, contribuyen a alguna dimensión asociada al combate de la pobreza. Chihuahua cuenta con dos inventarios: el primero denominado "Programas presupuestarios con enfoque social", compuesto por 99 programas, y el segundo, "Programas presupuestarios que apuntan directamente al combate contra la pobreza", con 91 programas.
- Los programas estatales con carácter prioritario en la asignación del presupuesto se determinaron a partir de la información proporcionada por los clasificadores y de su contribución a la reducción de pobreza.
- Los programas que deberán elaborar reglas de operación y padrones de beneficiarios se identificaron con base en las disposiciones emitidas para tal efecto.
- El mecanismo que deben seguir las entidades y dependencias del gobierno estatal para aplicar los clasificadores a sus programas presupuestarios se normó. Esto ayuda a garantizar la sostenibilidad de la práctica en el mediano y largo plazo.
- A partir de 2015 se empezó a usar la información de los clasificadores en la integración del Programa Anual de Evaluación del estado de Chihuahua para cada ejercicio fiscal.

Los clasificadores permitieron catalogar las intervenciones enfocadas al desarrollo social. Sin embargo, su implementación presentó algunas áreas de oportunidad:

- Es importante recolectar evidencia sobre los usos de la información generada por los clasificadores, porque así se sabrá si la aplicación de los cuestionarios está contribuyendo a mejorar la política y los programas de desarrollo social y si está generando información útil para la asignación del presupuesto, reingeniería de programas, evaluaciones, entre otros.

¹⁵ Disponibles en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Chihuahua/wo107022.pdf>



- Propiciar una cultura dentro de los servidores públicos de la administración pública estatal para emplear los resultados de los clasificadores como fuente de información, así como herramienta para mejorar el diseño de los programas.



Conclusión

El diseño e implementación de las herramientas denominadas clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza permitieron elaborar dos inventarios de los programas presupuestarios, a partir de los cuales fue posible conocer el universo de éstos y tomar decisiones, por ejemplo, identificar prioridades en términos presupuestarios y la planeación de las evaluaciones.

Sin duda, contar con instrumentos que hagan posible conocer, de manera integral, el conjunto de programas que conforman la política de desarrollo social en un estado contribuye a consolidar los sistemas de monitoreo y evaluación, pues así se define su universo de análisis. El mayor reto de esta buena práctica es que trascienda un periodo de gobierno y que la información producida se use en la mejora de la política y los programas de desarrollo social.

Distrito Federal: Lineamientos para elaboración de reglas de operación¹⁶



Antecedentes

La Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal y su reglamento disponen que las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la administración pública del Distrito Federal publiquen las reglas de operación de los programas sociales a su cargo. Al respecto, el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (Evalúa DF), ente administrativo y técnico facultado para la emisión anual de los Lineamientos para la elaboración de las reglas de operación,¹⁷ ha difundido este documento desde 2010.

¹⁶ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió José Arturo Cerón Vargas, director general del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, para postular la práctica; no fue posible identificar mayor información.

¹⁷ Los Lineamientos para la elaboración de reglas de operación de los programas sociales específicos 2010 señalan que las reglas de operación son el conjunto de normas, lineamientos y mecanismos que rigen a cada uno de los programas sociales, mediante los cuales se organizan sus distintas etapas o fases de instrumentación (en el corto plazo), y que resumen la planificación anual de los medios, acciones y metas, así como los indicadores correspondientes, para avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de dichos programas.

A lo largo del tiempo, los citados lineamientos han sido sometidos a un proceso de mejora. Las primeras versiones, por ejemplo, carecían de elementos que describieran el problema social atendido por el programa, además de que no precisaban una metodología para el diseño de indicadores que permitiera monitorear la operación y los resultados del programa social. Tampoco se tenían orientaciones para el desarrollo de los aspectos solicitados y claridad en algunos de los términos y definiciones empleados.

A finales de 2014, Evalúa DF realizó el estudio "Análisis del diseño de los programas sociales a través de sus reglas de operación 2014", cuyo objetivo era identificar las áreas de oportunidad y los temas a reforzar en cada uno de ellos. De los 176 programas sociales encontrados en dicho estudio en el Distrito Federal y sus delegaciones, 73.3 por ciento fueron diseñados de forma parcialmente satisfactoria y sólo 25.6 de manera satisfactoria, de acuerdo con los aspectos solicitados en los referidos lineamientos. Si se desagrega por nivel de gobierno, se advierte que tanto en el central como en el delegacional hay un alto porcentaje de entes que elaboraron de modo parcialmente satisfactorio sus reglas de operación, aunque el porcentaje de las que se diseñaron en forma satisfactoria representan casi 23 puntos porcentuales más en el área central de gobierno que en las delegaciones.

Este análisis fue fundamental para diseñar los Lineamientos para la elaboración de las reglas de operación de programas sociales para el ejercicio fiscal 2015 (Lineamientos 2015).

Objetivos y características

El objetivo de los Lineamientos 2015 es facilitar a las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la administración pública del Distrito Federal la elaboración y publicación de las reglas de operación de sus programas sociales, de tal manera que cuenten con instrumentos homogéneos que contribuyan a la transparencia, eficacia y eficiencia en la entrega de los apoyos a la población beneficiaria.¹⁸

Los Lineamientos 2015 contienen doce apartados y una introducción, que detallan los elementos mínimos que debe abarcar cada uno de los apartados de las citadas reglas, conforme a lo dispuesto en la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal y su reglamento. En el cuadro 2 se muestran los apartados generales.

¹⁸ Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (31 de octubre de 2014). Lineamientos para la elaboración de las reglas de operación de programas sociales para el ejercicio fiscal 2015. Disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Distrito%20Federal/wo107585.pdf>

Cuadro 2. Apartados de los Lineamientos 2015

Introducción	
a)	Antecedentes
b)	Alineación programática
c)	Diagnóstico
I.	Dependencia o entidad responsable del programa
II.	Objetivos y alcances que consta de objetivo general, objetivos específicos, alcances
III.	Metas físicas
IV.	Programación presupuestaria
V.	Requisitos y procedimientos de acceso que consta de difusión, requisitos de acceso, procedimientos de acceso, requisitos de permanencia, causales de baja o suspensión temporal
VI.	Procedimientos de instrumentación
VII.	Procedimiento de queja o inconformidad ciudadana
VIII.	Mecanismos de exigibilidad
IX.	Mecanismos de evaluación e indicadores
X.	Formas de participación social
XI.	Articulación con otros programas sociales
XII.	Glosario de términos

Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, 2015.

El proceso de revisión establecido en los Lineamientos 2015 permitió diseñar un mejor esquema en la elaboración de las reglas de operación de los programas sociales, sobre todo porque se generaron de manera homogénea y con apartados que hacen posible identificar de mejor forma qué es y para qué es el programa.

En el cuadro 3 se presentan los cambios más significativos formulados en los Lineamientos 2015 respecto a las versiones anteriores.

Cuadro 3. Mejoras en los Lineamientos 2015

1	La incorporación de aspectos generales que se deben considerar en la elaboración de reglas de operación: el enfoque de derechos humanos; un lenguaje incluyente y no discriminatorio; la perspectiva de género; la equidad, inclusión y diversidad social.
2	La inclusión del apartado "Introducción" y su división en tres temas: a) antecedentes del programa social; b) alineación programática del programa social con el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 y los programas sectoriales que se desprendieron de éste; y c) diagnóstico del problema atendido por el programa social, sus causas y consecuencias, además de la definición de su población potencial, objetivo y beneficiaria.
3	La compactación y mayor claridad de los aspectos incluidos en los apartados V (requisitos y procedimientos de acceso) y VI (procedimientos de instrumentación), con el propósito de facilitar el acceso a la población susceptible de incorporación al programa social.
4	La obligatoriedad del uso de la Metodología de Marco Lógico para la construcción de los indicadores de monitoreo y resultados del apartado IX (mecanismos de evaluación e indicadores).
5	La incorporación de un glosario de términos para consulta de los encargados de diseñar las reglas de operación.

Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, 2015.

Además de estas modificaciones, el Evalúa DF elaboró la *Guía metodológica para la elaboración de reglas de operación de programas sociales del Distrito Federal 2015*,¹⁹ que es una herramienta de apoyo para cumplir con los objetivos planteados en los Lineamientos 2015.

Esta guía profundiza en los apartados de los Lineamientos 2015 y explica en detalle la información; en cada sección incorpora ejemplos extraídos de los mismos programas del gobierno del Distrito Federal y, en algunos casos, sugiere bibliografía adicional y su correspondiente liga de internet. Al igual que los Lineamientos 2015, la guía fue enviada a todas las entidades que operaron programas sociales en la Ciudad de México y publicada en el portal de Evalúa DF.

¹⁹ Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal. *Guía metodológica para la elaboración de reglas de operación de programas sociales del Distrito Federal 2015*. Disponible en http://www.evalua.cdmx.gob.mx/files/pdfs_sueltos/GMLROPS2015.pdf



Avances y retos

Los avances logrados por la implementación de los Lineamientos 2015 son los siguientes:

- El Distrito Federal cuenta con un proceso normado y estandarizado para elaborar las reglas de operación de programas sociales. Es importante mencionar que pocos gobiernos locales tienen instrumentos de este tipo y entre las guías similares, ésta es la que incluye mayor información y apoyos para los responsables de los programas, además de que se aplica de manera homogénea a todos los entes y delegaciones del Distrito Federal.
- La calidad de las reglas de operación de los programas sociales del Distrito Federal ha mejorado (158 programas funcionando en 2015, tanto en el ámbito central como en las 16 delegaciones políticas) gracias a la publicación y a los ajustes aplicados a los Lineamientos para la elaboración de las reglas de operación de los programas ejecutados en 2013.

La emisión de los Lineamientos 2015 cumple con el objetivo planteado, pero esta buena práctica aún tiene un reto:

- Las resistencias naturales a los procesos de cambio. Sin embargo, la solidez de los planteamientos ha permitido el ejercicio de valoración de las reglas de operación de los programas y la aceptación de las recomendaciones de ajustes a éstas.



Conclusión

El análisis del diseño de los programas sociales del Gobierno de la Ciudad de México, realizado por el Evalúa DF en 2014, permitió mejorar los citados lineamientos y confeccionar una guía que acompañara a los funcionarios de la administración central de la ciudad y de las delegaciones en la elaboración de las reglas de operación. Este tipo de guías contribuye a desarrollar capacidades en los funcionarios para generar instrumentos de monitoreo y evaluación y, así, avanzar hacia una cultura de gestión orientada a la obtención de resultados.

Por lo anterior y porque pocos estados han desarrollado guías detalladas, esta práctica merece un reconocimiento. El gran reto será demostrar que se use de manera adecuada para elaborar las reglas de operación y mejore su calidad.

Jalisco: Padrón Único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales²⁰



Antecedentes

Hasta 2013, la información sobre los beneficiarios que reciben apoyos de los programas de desarrollo social a cargo de las dependencias y los organismos en el estado de Jalisco se presentaba en formatos heterogéneos; en algunos casos se recibían listas de beneficiarios en papel y la información de contacto de éstos era inexistente o estaba incompleta, o bien, ninguno reportaba la Clave Única del Registro de Población; por lo tanto, no había algún medio para constatar si se trataba de personas reales.

En virtud de ello, el Gobierno del Estado de Jalisco reconoció la necesidad de ordenar, concentrar, sistematizar y hacer pública la información de los apoyos otorgados por las dependencias del estado. La Secretaría de Desarrollo e Integración Social del Estado (SEDIS), en colaboración con el despacho del gobernador, coordinó el diseño y la aplicación del Padrón Único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales del Estado de Jalisco (PUB).

Este mandato también se establece en la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco, la cual señala que la SEDIS tendrá la atribución de integrar, supervisar y coordinar el citado padrón para conocer con puntualidad el destino de los apoyos de programas de desarrollo social, tanto a nivel personal, familiar y por diferentes agregados territoriales, entre otros.²¹



Objetivos y características

El PUB es un sistema de información de programas gubernamentales que integra y organiza datos sobre los beneficiarios (personas, empresas, municipios u organizaciones de la sociedad civil) que reciben apoyos (monetarios o en especie) de programas a cargo de las dependencias y entidades de la administración pública del estado de Jalisco. Su propósito es generar información estratégica para el diagnóstico, planeación, evaluación, seguimiento y toma de decisiones en materia de políticas públicas.

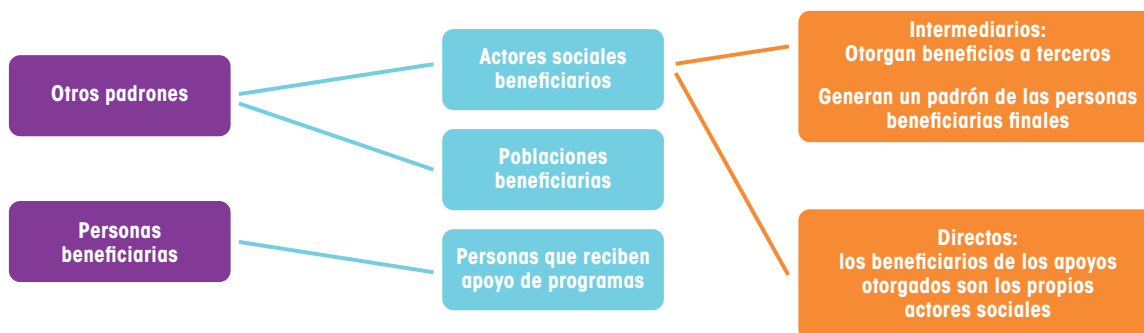
²⁰ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Carolina Toro Morales, directora general de Política Social de la SEDIS, para postular la práctica.

²¹ Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco (25 de diciembre de 2004), artículo 31 bis. Disponible en <http://congresoweb.congreso.jalisco.gob.mx/BibliotecaVirtual/legislacion/Leyes/Ley%20de%20Desarrollo%20Social%20para%20el%20Estado%20de%20Jalisco.doc>.

En la primera etapa de desarrollo se establecieron los objetivos del proyecto, así como la estrategia para alcanzarlos; se tuvo retroalimentación de otras instancias del gobierno estatal, así como de organizaciones de la sociedad civil y universidades. Posteriormente, se diseñó el Formato de Padrón Único,²² que se usó para identificar el universo de programas que debían reportar información al padrón. Este instrumento permitió conocer el estatus de la información que tenían las dependencias y, con ello, diagnosticar la viabilidad de ser incluidos en él. En febrero de 2014 se publicó la primera actualización del PUB con información de beneficiarios activos en 2013. A partir de entonces, como se puede observar en el portal público, se ha actualizado cada semestre.²³

Para organizar la información del PUB, los beneficiarios se dividen en dos grandes grupos: beneficiarios personas y otros padrones. En esta última categoría se reportan los actores sociales beneficiarios y las poblaciones beneficiarias. A su vez, los actores sociales se dividen en dos grupos: los directos y los intermediarios; la diferencia radica en que los últimos no son los beneficiarios finales del apoyo, sino que funcionan como una instancia indirecta que proporciona algún beneficio a personas por medio de sus actividades (ver figura 3). El tipo de información que se publica para cada categoría se presenta en la figura 4.

Figura 3. Tipos de beneficiarios



Fuente: Adaptado del *Manual operativo del Padrón Único de Beneficiarios del Estado de Jalisco*.

²² El formato está compuesto de 77 preguntas de los siguientes temas: I. Datos generales; II. Acreditación de la identidad; III. Estructura familiar; IV. Salud; V. Ingresos; VI. Seguridad alimentaria; VII. Vivienda; VIII. Equipamiento; IX. Redes de apoyo; X. Uso del tiempo; y XI. Apoyos sociales. Disponible en <http://padronunico.jalisco.gob.mx/padron-unico>.

²³ De manera complementaria y con la intención de facilitar el acceso ciudadano a la información pública, en el portal del padrón se publican actualizaciones semestrales: <http://padronunico.jalisco.gob.mx/>.

Figura 4. Información que se publica en cada categoría del Padrón Único de Beneficiarios



Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en información de la SEDIS.

Es importante resaltar que, al 2015, por falta de capacidad operativa o por las características del programa, la información se recabó de manera completa para los programas de la SEDIS y dos de la Secretaría de Cultura. Para las demás dependencias, se obtuvieron únicamente aquellas variables del Formato de Padrón Único consideradas pertinentes por las dependencias y entidades, según las particularidades de los programas y sus posibilidades de integración de información.

Los criterios de búsqueda de información en la página se presentan por programa, dependencia, municipio y nombre del beneficiario, además de una sección con información histórica, en la cual se guardan los padrones de las actualizaciones anteriores.

Un elemento esencial para el funcionamiento del padrón es la administración y actualización de la información. En este proceso participan dos grupos de actores: por una parte, la SEDIS se encarga de diseñar y coordinarlo, así como administrar las bases de datos y la página de internet y, por otra, las dependencias y entidades de la administración pública estatal, por medio de sus enlaces institucionales, reportan información para alimentar y actualizar el padrón de acuerdo con los requisitos y las fechas establecidas en el *Manual operativo del Padrón Único de Beneficiarios*²⁴ (actualmente, hay veinte dependencias y entidades²⁵ que proveen información de sus padrones).

²⁴ Disponible en http://padronunico.jalisco.gob.mx/sites/default/files/manual_operativo_del_padron_unico_de_beneficiarios_0.pdf

²⁵ Secretaría de Cultura, Secretaría de Desarrollo Económico, Consejo Estatal de Promoción Económico, Secretaría de Desarrollo e Integración Social, Instituto Jalisciense de Asistencia Social, Instituto Jalisciense del Adulto Mayor, Instituto Jalisciense de la Juventud, Secretaría de Desarrollo Rural, Secretaría de Educación, Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial, Secretaría de Movilidad, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Turismo, Régimen Estatal de Protección Social en Salud, Procuraduría Social, Sistema DIF Jalisco, Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, Secretaría General de Gobierno y Secretaría de Infraestructura y Obra Pública.

El PUB se actualiza cada seis meses mediante un proceso estandarizado que consiste en: reunión de inicio de actualización; definición de programas por reportar en el padrón para cada actualización; integración de bases de datos del PUB por parte de los enlaces; reporte de bases de datos del beneficiario a la SEDIS; validación de información por la SEDIS; corrección de información por enlaces; y publicación del padrón en la página web.

A partir de la información integrada en el padrón, la SEDIS genera algunos productos adicionales:

- **Confrontas:** análisis de la duplicidad de apoyos similares y complementarios entre programas que atienden a la misma población objetivo. Semestralmente, al finalizar el proceso de confronta, se comunica a las dependencias el concentrado de cada uno de sus programas, el número de coincidencias encontradas con beneficiarios que recibieron apoyos de otros programas, así como las bases de datos con los nombres de los beneficiarios coincidentes.
- **Indicadores con perspectiva de género:** información estadística de los programas gubernamentales que identifican las características de los beneficiarios de manera desagregada, respecto a mujeres y hombres. Algunas variables desagregadas por género son edad, estado conyugal, escolaridad y afiliación a los servicios de salud.
- **Perfiles sociodemográficos:** generación de variables adicionales para algunos programas (por ejemplo, ingreso mensual del hogar, estado de la vivienda y discapacidad). Dicha información revela características más puntuales de las poblaciones objetivo de los programas.



Avances y retos

Los principales avances del PUB hasta 2015 son:

- La entidad cuenta con un registro único, actualizado y sistematizado con información de los beneficiarios de los programas gubernamentales en la entidad.
- La entidad institucionalizó y estandarizó el seguimiento a los beneficiarios de los programas gubernamentales a través de herramientas normativas y prácticas.
- La distribución territorial de los apoyos tanto de modo tabular como en productos cartográficos permite conocer de forma rápida y sencilla la cobertura de los programas públicos.

- El esquema de actualización de la información del PUB representó un logro en términos de aprendizaje institucional, ya que implicó que las veinte dependencias que lo conforman realizaran un esfuerzo interno para organizar la información y controlar la asignación de los apoyos.
- La toma de decisiones para reducir duplicidades y posibles complementariedades de los apoyos otorgados por las diferentes dependencias y sobre la permanencia de los beneficiarios, con base en la información del PUB.
- La contribución a la transparencia y rendición de cuentas de los apoyos brindados al publicar la información del PUB en la página de internet de manera amigable.

El padrón ha cumplido con los objetivos planteados, pero presenta también, al 2015, algunas áreas de oportunidad:

- Incorporar la información de todas las dependencias y entidades estatales que ejecutan programas públicos.
- Dar continuidad a la mejora de la calidad y suficiencia de la información que reportan las dependencias; para ello, es necesario robustecer los mecanismos de recolección de información utilizados, de modo que éstos sean automatizados y homogéneos.
- Trabajar en la elaboración de los padrones de beneficiarios finales, los cuales involucran la entrega de apoyos a través de terceros, por ejemplo, de actores sociales o ayuntamientos.
- Es necesario recolectar evidencia sobre los usos de la información generada por el PUB, pues ésta revelará si el padrón está contribuyendo a mejorar la política y los programas de desarrollo social, si facilita el acceso de los ciudadanos a los beneficios y si permite efectuar análisis referentes al desarrollo social en el estado, entre otros.



Conclusión

El PUB es un instrumento que busca transparentar el uso de los recursos públicos, conocer las características y sistematizar información de los beneficiarios, así como generar información para la implementación de políticas públicas. Además, es público, incluye distintos tipos de búsqueda de información para el ciudadano y es utilizado por la SEDIS para llevar a cabo análisis de duplicidades y complementariedades de los programas.

Hasta 2015, el PUB había logrado incluir un número importante y creciente de programas del estado de Jalisco, en colaboración con las dependencias y entidades del gobierno, las cuales son las responsables de actualizar cada semestre la información de los beneficiarios. Estas características hacen del padrón un instrumento valioso para la toma de decisiones en la entidad; por ello, es una buena práctica que se debe reconocer. No obstante, es necesario avanzar en los retos mencionados, en particular, garantizar su sostenibilidad y calidad en el mediano plazo.

3. INSTRUMENTOS DE MONITOREO

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer elementos prácticos y normativos que permitan dar seguimiento a los resultados de la planeación de largo plazo, así como de los programas sociales, por ejemplo, sistematización de procesos para recolectar información de los indicadores del Plan Estatal de Desarrollo, metodologías para la construcción de indicadores, sistemas de información para registrar matrices de indicadores para resultados, entre otros.

Y qué hay en las entidades federativas...



Un gran número de entidades federativas disponen de una normativa que establece la generación de indicadores para medir los resultados de la política y los programas de desarrollo social. En la práctica, 31 entidades publican indicadores de resultados y de gestión. Sin embargo, en la mayoría de los casos la información de los indicadores es heterogénea; se presenta de manera fragmentada y no resulta claro lo que pretenden medir. También es complicado identificar su relación con los objetivos de los planes estatales de desarrollo y programas sectoriales.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



Las prácticas recibidas en esta categoría se relacionan con procesos, formatos y sistemas para construir o dar seguimiento a los indicadores de los planes estatales de desarrollo y de los programas sociales. En algunos casos, las herramientas no son públicas, lo cual dificulta que los ciudadanos conozcan si las intervenciones están logrando los resultados esperados.

Esta categoría reconoció elementos normativos y prácticos que permitieran dar seguimiento a los resultados de los planes de largo plazo, así como de los programas estatales de desarrollo social.

En ella se reconocieron las siguientes prácticas:

- Monitor Plan Estatal de Desarrollo, Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación, postulada por la Secretaría de Planeación, Gestión Pública y Programa del Estado de Chiapas. La práctica consideró la creación de un sistema web que hace posible dar seguimiento al cumplimiento de las políticas públicas del Plan Estatal de Desarrollo, con información disponible desde 2013. A diferencia de otros sistemas de indicadores, el monitor publica información específica del presupuesto y las evaluaciones realizadas a las políticas públicas del plan.
- Evaluación de los indicadores y sus registros administrativos, postulada por el Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato. La práctica consistió en evaluar la calidad de los indicadores y sus registros administrativos, y diseñar planes de mejora para cada uno. A diferencia de otras prácticas relacionadas con el diseño o la revisión de indicadores, ésta fue la única que buscó mejorar su calidad.
- Catálogo de indicadores, postulada por la Secretaría Técnica del Gabinete, Planeación y Evaluación del Estado de Yucatán. La práctica se refiere a la implementación de un sistema web que presenta los avances de los indicadores contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo, así como de los programas derivados de él. En comparación con otros instrumentos, éste ayuda a descargar informes del avance de los indicadores en formatos reutilizables (.xml, .csv, .json) y cuenta con un manual de navegación.

Chiapas: Monitor del Plan Estatal de Desarrollo, Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación²⁶



Antecedentes

En un entorno de fomento a la cultura de evaluación, en Chiapas se actualizó el marco jurídico para orientar la gestión pública hacia ejercicios de evaluación en los ámbitos institucional y sectorial. La reforma a la Constitución Política del Estado de Chiapas de 2010 incluyó la obligación para el Ejecutivo de presentar al Congreso una evaluación del nivel de cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo y sus programas sectoriales.

²⁶ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Alfredo Ruanova Ortega, director de Seguimiento y Evaluación de la SPGPYPG, para postular la práctica.

En 2013, la Secretaría de Planeación, Gestión Pública y Programa de Gobierno (SPGPyPG) del Estado de Chiapas definió un plan de acción para generar información acerca del avance en el nivel de cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo de Chiapas (PEDCH) 2013-2018²⁷ y los programas sectoriales.

En 2014, la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la SPGPyPG diseñó el Sistema de Seguimiento de Acciones de Inversión y el Sistema de Tablero Estratégico de Control. El primero registraba el avance del ejercicio del gasto y el segundo, la información de los indicadores de la gestión pública.

Posteriormente, con la finalidad de difundir información que permitiera a los tomadores de decisiones, operadores de programas, responsables de las áreas administrativas y ciudadanía conocer los avances y resultados de los ejercicios evaluativos estipulados por la Constitución local, la SPGPyPG, como responsable de coordinar el Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación, integró la información generada por el Sistema de Seguimiento de Acciones de Inversión y el Sistema de Tablero Estratégico de Control en una plataforma informática denominada Monitor PED.

Objetivos y características

El Monitor PED es un visualizador en línea que da a conocer los resultados del nivel de cumplimiento de las 47 políticas públicas establecidas en el PEDCH 2013-2018²⁸ y sus diez programas sectoriales; el objetivo es contar con información oportuna sobre la ejecución de la política pública y retroalimentar el plan y sus programas sectoriales.

La herramienta presenta los resultados del primer ejercicio de evaluación, que comprende los años 2013 y 2014, en política pública y, de forma integral, los avances en la ejecución de los recursos públicos y el cumplimiento de metas de los indicadores. La información para cada una de las 47 políticas públicas se agrupa en siete rubros (ver cuadro 4 y figura 5).

²⁷ Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018. Disponible en <http://www.chiapas.gob.mx/media/ped/ped-chiapas-2013-2018.pdf>

²⁸ El Plan Estatal de Desarrollo se estructura en 4 ejes, 10 temas y 47 políticas públicas y objetivos, cada uno con sus respectivas líneas estratégicas; de acuerdo con la metodología, la evaluación de nivel de cumplimiento se realiza por política pública y de esa misma forma se presentan los resultados. Para mayor información, consultar el documento en <http://www.ped.chiapas.gob.mx/ped/plan-estatal-de-desarrollo/>

Cuadro 4. Descripción de información disponible para cada política pública

Indicadores relevantes: Expone gráficamente el avance de la meta para cada ejercicio fiscal y sexenal.
Indicadores del Sistema de Tablero Estratégico de Control: Muestra el nombre y las metas de todos los indicadores considerados en la evaluación por ejercicio y sexenio.
Proyectos presupuesto estatal: Señala la cantidad de presupuesto asignado y devengado para cada proyecto relacionado con la política pública.
Metas: Presenta información del nivel de cumplimiento de las metas e inversión de los programas estratégicos asociados a la política pública.
Evaluaciones de la política: Describe el resultado cualitativo de la evaluación del nivel de cumplimiento de política.
Evaluaciones del tema: Especifica el resultado del nivel de cumplimiento de las políticas que integran el tema del PEDCH.
Metodología: Define la metodología usada para medir el nivel de cumplimiento de la política pública.

Fuente: Información de la SPGPYPG.

Figura 5. Elementos del tablero de control por política pública



Fuente: Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación, 2015.

Además, la interfaz del Monitor PED cuenta con un apartado que muestra, en forma agregada, el nivel de avance en el cumplimiento de las políticas públicas, el ejercicio presupuestario y la cantidad de proyectos asociados a éstas, así como la clasificación funcional del gasto.²⁹

²⁹ El Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación se puede consultar en www.siese.chiapas.gob.mx



Un elemento esencial para el funcionamiento del Monitor PED es la administración y actualización de la información, que se lleva a cabo por medio de dos procesos. En el primero, las dependencias del Ejecutivo capturan datos en línea de los avances del cumplimiento de metas en el Sistema de Seguimiento de Acciones de Inversión y en el Sistema de Tablero Estratégico de Control, durante los primeros diez días de cada mes. El segundo corresponde a la integración y el análisis de la información, que está a cargo de la SPGPYPG, la cual también elabora los productos finales que se publican en el Monitor PED. El proceso para recolectar, entregar y validar la información está normado por los Lineamientos para la recopilación e integración de información para elaborar el informe anual de gobierno³⁰ y los Lineamientos para evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo, los programas sectoriales, especiales y regionales.

Los Lineamientos para la elaboración del informe de gobierno establecen las bases de coordinación institucional y el proceso de acopio, revisión, análisis y validación de la información cualitativa y cuantitativa. Esta última se refiere a indicadores y a los avances físico-financieros del presupuesto. La entrega de la información cuantitativa es mensual, entre los diez primeros días de cada mes y se aloja en los sistemas informáticos, el Integral de Tablero Estratégico de Control y el de Seguimiento de Acciones de Inversión, todos ellos administrados por la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la SPGPYPG.

Por su parte, los Lineamientos para evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo, los programas sectoriales, especiales y regionales señalan las bases, la metodología y el mecanismo de coordinación para evaluar el nivel de cumplimiento del PEDCH 2013-2018 y los programas sectoriales.³¹



Avances y retos

Los avances al 2015 de la implementación y operación del Monitor PED son los siguientes:

- El gobierno estatal cuenta con una interfaz que indica los resultados del avance en el cumplimiento de los objetivos del PEDCH 2013-2018, la cual, por medio de semáforos, muestra el nivel de cumplimiento de los indicadores de las políticas públicas conforme a las metas programadas.
- Es posible conocer la alineación de las políticas públicas establecidas en el PEDCH 2013-2018 con los proyectos del presupuesto estatal.

³⁰ Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos para la recopilación e integración de información para elaborar el informe anual de gobierno (17 de julio de 2013.). Disponible en <http://www.siese.chiapas.gob.mx/wp-content/themes/siese/pdf/Planeacion/Leyes-Manual-y-Lineamientos/Lineamientos/Lineamientos.para.elaborar.Informe.de.Gobierno.pdf>

³¹ Evaluación del Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018 y programas sectoriales. Disponible en <http://www.siese.chiapas.gob.mx/wp-content/themes/siese/pdf/Evaluacion/PED-CHIAPAS/Evaluacion.PED.2015.pdf>

- La transparencia y la rendición de cuentas se han fortalecido, pues los ciudadanos pueden tener acceso a una plataforma que brinda información sobre los temas más relevantes que está atendiendo el gobierno estatal, los recursos que emplea y datos importantes de la eficiencia con la que realiza sus acciones.
- La entidad normó los procesos para la implementación y actualización de la información del Monitor PED, lo que fomenta la permanencia de la práctica a mediano plazo.

El Monitor PED ha avanzado en los objetivos que se plantearon; sin embargo, al 2015 también presenta algunas áreas de oportunidad:

- Continuar la mejora de la calidad y suficiencia de la información; para ello, es necesario implementar actividades para capacitar al personal que interviene en los procesos de actualización y administración de la información.
- Mejorar el diseño de la interfaz del Monitor PED, de tal modo que sea visualmente amigable, y se disminuya el uso de vocabulario técnico y financiero para que cualquier ciudadano tenga acceso a la información que se presenta.
- Recolectar evidencia sobre los usos de la información producida por el Monitor PED, pues ésta permitirá saber si dicha herramienta está contribuyendo a mejorar las políticas públicas establecidas en el PEDCH 2013-2018.



Conclusión

El Monitor PED es un instrumento que busca dar a conocer los resultados de la evaluación respecto al cumplimiento del PEDCH 2013-2018 y sus diez programas sectoriales, por ejercicio, política pública y de forma integral, tanto a los tomadores de decisión como a la ciudadanía en general. Para compilar la información del Monitor PED, se diseñaron procedimientos normados en lineamientos oficiales, lo que promueve su sostenibilidad y calidad.

La puesta en marcha del Monitor PED se puede considerar una buena práctica en cuanto al monitoreo de las políticas públicas porque permite visualizar, de manera integral, las intervenciones del estado en distintos ámbitos, los resultados y las dificultades que enfrenta durante su implementación. El reto principal de esta práctica es garantizar su sostenibilidad, es decir, que trascienda los cambios de gobierno. Un reto más es lograr que la información que presenta el Monitor se tome realmente en cuenta para mejorar la gestión pública.



Guanajuato: Indicadores de proyectos prioritarios del estado de Guanajuato³²



Antecedentes

En el marco de la gestión para resultados, el Gobierno del Estado de Guanajuato ha puesto en marcha acciones en los procesos de planeación, programación, elaboración del presupuesto, armonización contable, información para el desarrollo y rendición de cuentas. Sin embargo, una de las mayores áreas de oportunidad se encuentra en la creación de indicadores oportunos y confiables de los programas presupuestarios.

El diagnóstico que realizó en 2013 el CONEVAL acerca de los elementos de monitoreo y evaluación en las entidades federativas³³ destacó como un área de mejora de la entidad los indicadores de gestión y resultados. En 2014, en el marco del acuerdo de cooperación técnica entre el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (IPLANEG) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, se llevó a cabo un diagnóstico de las matrices de indicadores de los programas presupuestarios que señaló como áreas de oportunidad la integración de metas de los indicadores, la generación de información acerca de la construcción del indicador, el establecimiento de los medios de verificación, entre otros.³⁴



Objetivos y características

Con base en el acuerdo de cooperación técnica mencionado, se seleccionaron 60 indicadores en matrices de indicadores de 26 proyectos específicos³⁵ que integran el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración de Guanajuato con el objetivo de mejorar la calidad de datos en los programas estatales prioritarios en los sectores elegidos. Al respecto, se ejecutaron las siguientes líneas de acción:

³² El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Laura del Refugio Ortega González, directora general del IPLANEG, para postular la práctica.

³³ *Diagnóstico de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2013*. México. Disponible en http://www.coneval.org.mx/Informes/Seminario%20Internacional%202013/DIGANOSTICO_DE_AVANCE_EN_MONITOREO_Y_EVALUACION_2013.pdf

³⁴ Evaluación de la calidad de indicadores de proyectos prioritarios. Disponible en http://seieg.iplaneg.net/evaluacion/doc/1_bm_gto_ras_report_activity_1_5_de_marzo_final.pdf

³⁵ Los criterios considerados para la selección de los proyectos fueron los siguientes: formar parte de las estrategias de largo plazo al 2035; formar parte de las prioridades del gobernador; formar parte del programa del gobierno; tener una población atendida considerable (cobertura); tener un monto significativo de inversión (% del gasto público); y constituir un tema de la agenda pública.

- Evaluar la calidad de los indicadores existentes para programas estatales prioritarios en sectores clave identificados y seleccionados.
- Administrar la herramienta de autoevaluación (HECRA) para analizar la calidad de registros administrativos relacionados con los indicadores de los programas estatales prioritarios en sectores seleccionados.
- Capacitar en estándares de documentación de datos para la preservación de los microdatos, su documentación y disseminación.

Para llevar a cabo la evaluación de la calidad de los indicadores, se eligieron 26 proyectos específicos (ver figura 6).

Figura 6. Proyectos específicos del Sistema de Evaluación del Desempeño de acuerdo con ejes transversales del programa de gobierno 2012-2018

Calidad de vida	Educación para la vida	Empleo y prosperidad	Estado de derecho
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura en salud • Prevención en salud • Calidad y calidez en servicios de salud • Paciente participativo • Mejorar la calidad de la atención médica • Rehabilitación integral de asentamientos humanos en pobreza • Centros de impulso social • Gestión social • Red móvil Guanajuato-comunidad diferente • Asistencia y orientación alimentaria • Prevención de riesgos psicosociales • Atención a la violencia intrafamiliar y escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Único de Becas • Atención personalizada a la reprobación y deserción • Calidad educativa educación media superior y superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación empresarial • Competitividad de los sectores productivos • Cadenas de empresas tecnológicas y de alto valor agregado • Apertura rápida de empresas • Cadena agroalimentaria • Comercialización de los productos del campo • Innovación en el campo • Cadena de valor del turismo • Guanajuato como destino cultural y turístico de México 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la sociedad en la prevención de delitos • Espacios públicos dignos y seguros

Fuente: Banco Mundial. *Evaluación de la calidad de indicadores de proyectos prioritarios, 2015*. Estado de Guanajuato, México.

La evaluación consistió en aplicar a cada indicador previsto en las matrices de indicadores la herramienta para evaluar la calidad de los indicadores (HECI),³⁶ la cual se basa en el desarrollo que tiene el CONEVAL para la aprobación de indicadores

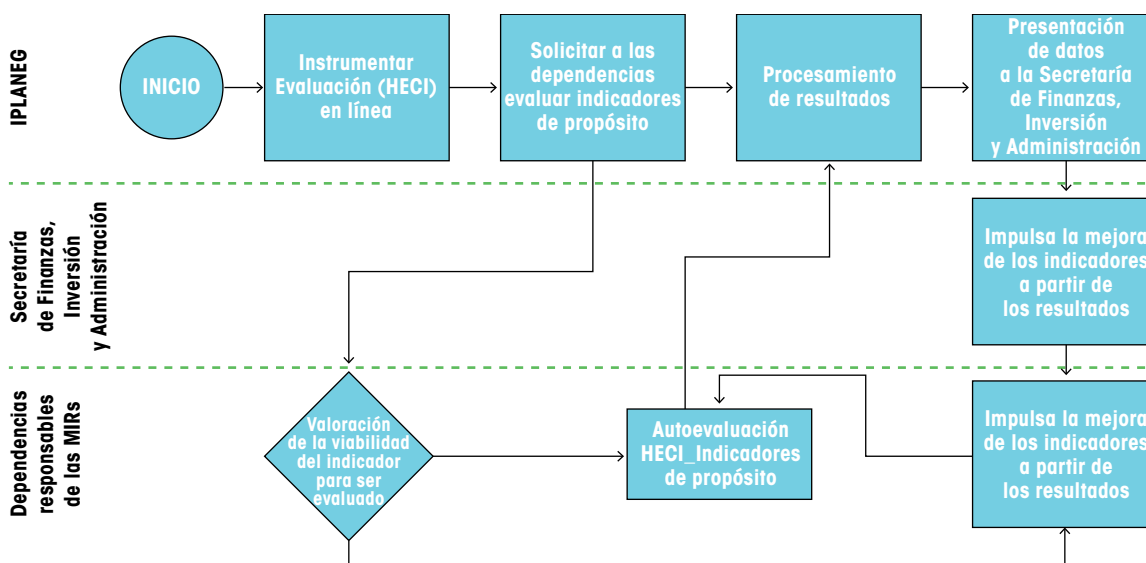
³⁶ La herramienta, desarrollada en Ms Excel, se conforma de tres partes: evaluación de calidad de los indicadores; evaluación de calidad de las metas de los indicadores; y evaluación de calidad de las fuentes de información. Fuente: Banco Mundial. *Evaluación de la calidad de indicadores de proyectos prioritarios, 2015*. Estado de Guanajuato, México.

de los programas federales.³⁷ La HECl tiene como objetivo analizar la formulación de indicadores y metas mediante la utilización de criterios CREMA (claro, relevante, económico, monitoreable, adecuado) y SMART (específico, cuantificable, alcanzable, relevante y susceptible de monitorear). Asimismo, a través de una batería de preguntas, permite una evaluación integral de tres dimensiones del indicador: su formulación, la definición de sus metas y la calidad de los datos que utiliza.

En una primera etapa, en noviembre de 2014, se seleccionaron los 26 programas presupuestarios citados y, a partir de ahí, mediante talleres en los que participaron las dependencias y entidades responsables del proyecto, el Banco Mundial, el INEGI y el IPLANEG evaluaron 61 indicadores: 10 de nivel de fin, 19 de propósito y 32 de componente.

Durante 2015, en el contexto de la actualización del programa de gobierno, se decidió evaluar la totalidad de los indicadores de propósito de los programas presupuestarios. Para lograrlo, se implementó una estrategia de autoevaluación en línea para todos los actores responsables de las matrices de indicadores. Una vez analizados los resultados, se capacitó a personal de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración en las características del instrumento. Con base en los resultados observados, se decidió que esta secretaría retroalimentaría a las demás dependencias a fin de que mejoraran los indicadores

Diagrama. Proceso de implementación de la HECl



Fuente: Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato, 2015.

³⁷ La Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales, del CONEVAL, está disponible en http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf

Respecto a los registros administrativos, se seleccionaron y evaluaron 17 registros con la HECRA a partir de su vínculo con los indicadores de las matrices de indicadores valorados previamente con la HECl.

Como primer paso, se realizó una caracterización de los registros administrativos para contar con información antes de la capacitación y el acompañamiento de la autoevaluación. A continuación, se acudió a las distintas dependencias para realizar la autoevaluación, en la cual se consideró a los diversos actores que intervienen en los registros administrativos. Por último, conforme a los resultados obtenidos, se elaboró una serie de planes de mejora por registro para cada dependencia participante.

La implementación de la HECRA permitió evaluar cuatro dimensiones de los registros administrativos (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Dimensiones evaluadas de los registros administrativos

Elemento del registro administrativo	Atributo de la calidad evaluado
Fuente de datos	1. Relevancia
	2. Seguridad de la información y limitaciones en el uso de la información
	3. Compromiso de entrega de los datos
	4. Control y mejora continua
	5. Tratamiento de los datos
Metadatos	1. Documentación de metadatos
	2. Completitud y claridad
	3. Uso de claves únicas
	4. Comparabilidad
Datos	1. Controles técnicos
	2. Cobertura
	3. Unión de registros (informáticos) de los archivos de datos
	4. Completitud
	5. Medición
	6. Claves de identificación
	7. Procesamiento
	8. Precisión
	9. Uso de códigos y clasificadores estándar (nacional o internacional)
	10. Actualidad de los datos
	11. Registros múltiples
	12. Otros controles
Producto estadístico	1. Comparabilidad
	2. Relevancia
	3. Coherencia
	4. Disponibilidad y transparencia
	5. Precisión y exactitud
	6. Oportunidad y puntualidad

Fuente: Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato, 2015.

Los resultados de la evaluación revelaron que, en promedio, los registros se encuentran en un estatus de "aceptables".³⁸ No obstante, presentan un amplio margen de mejora. Las principales áreas de oportunidad están vinculadas a la seguridad, gestión y análisis de la información, desarrollo de marcos de gestión de calidad y elaboración de metadatos, así como evaluación de la satisfacción de usuarios y uso de clasificadores.³⁹

A finales de 2015, los planes de mejora propuestos estaban en revisión por parte de las dependencias, a las cuales se les solicitó manifestar, a través de una carta de intención, el compromiso de implementar, con acompañamiento del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Guanajuato, las mejoras propuestas en dichos planes para el aseguramiento de la calidad de los registros administrativos, además de adoptarlo como un proceso continuo de calidad de la información al interior de su dependencia.

El citado comité, en coordinación con otros órganos rectores de la gestión para resultados, está trabajando para lograr que los funcionarios conozcan y entiendan la utilidad de la información estadística y geográfica disponible en el estado, que les puede ayudar en su gestión: información para la preparación y seguimiento del presupuesto, para reportes de monitoreo y evaluación, para la negociación presupuestaria y rendición de cuentas, toma de decisiones de política pública, entre otros.



Avances y retos

El proyecto ha registrado los siguientes avances al 2015:

- El rediseño de los objetivos e indicadores de las matrices de indicadores de programas incluidos en el programa de gobierno vigente, con base en los resultados de la evaluación de los indicadores.
- El Comité Estatal de Estadística y Geografía reorientó su trabajo e hizo hincapié en el fortalecimiento de la calidad de la información con la intención de reforzar y mejorar el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas públicas del estado.

³⁸ Los posibles estatus de la evaluación eran: no aceptable, aceptable, muy bueno y excelente.

³⁹ Las áreas de oportunidad son observadas en varios sentidos; por ejemplo, sobre la seguridad de la información, se plantea que se deberían prever planes orientados a garantizar la continuidad de la disponibilidad de los datos a fin de que, en caso de pérdida de información o fallas del sistema, se pueda recuperar la información. Asimismo, se debe contar con acuerdos de confidencialidad entre la institución y sus funcionarios sobre el anonimato de los archivos de datos. Respecto a la gestión de calidad de la información y mejora continua, se advierte la necesidad de un modelo de calidad enfocado a la mejora continua de datos que permita su seguimiento desde el proceso de generación y colecta hasta su difusión entre actores internos y externos. En cuanto a los metadatos, que son datos que definen y describen otros datos (OCDE, 2016), se considera la precisión de la periodicidad en que se levantan los datos, las variables que debe contener el registro, su descripción, la metodología empleada para su producción, entre otros. Fuente: IPLANEG, 2016.

- La entidad dispone de un instrumento para evaluar el diseño, la definición de metas y calidad de datos de los indicadores de las matrices de indicadores para resultados de los programas del estado de Guanajuato. Dicho instrumento se integró en su modelo de aseguramiento de la calidad de los indicadores.⁴⁰
- El logro de dos innovaciones importantes en el tema de evaluación de indicadores: la conexión explícita entre el sistema estadístico y el sistema estatal de planeación, monitoreo y evaluación, y su enfoque en los sistemas de datos o registros administrativos.

Entre los retos identificados, están los siguientes:

- Generar lineamientos, reglamentos y normativas para que las herramientas se apliquen con mayor compromiso por parte de todas las dependencias involucradas. Actualmente, esto se realiza a través de acuerdos de colaboración entre las dependencias rectoras en materia de planeación y presupuesto, de modo que no existen mecanismos de obligatoriedad, y la implementación del plan de mejora de su información depende de la buena disposición de la dependencia para hacerlo.
- Formalizar la revisión de las matrices de indicadores para resultados en tres etapas:
 - » La validación del método de construcción de la matriz de indicadores por parte de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración o el IPLANEG.
 - » La validación por pares de las matrices de indicadores a cargo de técnicos especializados en el área de intervención.
 - » La validación de la autoridad de la dependencia que ha construido la matriz de indicadores.
- Se requieren procesos de capacitación y formación de capital humano, incorporación y mejora continua en la captación y explotación de los registros administrativos, así como definición de estructuras y roles dentro de la estructura de gobierno estatal para operar el mecanismo.

⁴⁰ Este modelo permite a cada dependencia responsable de proyectos y programas, mediante ciclos de autodiagnóstico, verificación y mejora, asegurar la calidad de la información contenida en el Sistema de Evaluación del Desempeño. El modelo incluye cuatro rubros: los tres observados por la HECI: calidad de los indicadores, calidad de las metas de los indicadores y calidad de las fuentes de información, y uno adicional sobre la calidad estratégica del indicador. Fuente: IPLANEG, 2016.



Conclusión

El estado de Guanajuato implementó la HECI y la HECRA con efectos concretos en el mejoramiento de la información, lo cual permite monitorear los resultados de los programas del estado.

Es de reconocer esta buena práctica del Gobierno del Estado de Guanajuato, ya que mejorar la calidad de los indicadores y de los registros administrativos que alimentan los medios de verificación es uno de los principales retos para consolidar los sistemas de monitoreo y evaluación a nivel estatal.

Yucatán: Catálogo de Indicadores⁴¹



Antecedentes

Anteriormente, los indicadores que diseñaba el Gobierno del Estado de Yucatán se centraban, en su mayoría, en medir la entrega de bienes y servicios y comprobar gastos y ejercicios presupuestarios; además, la información que se generaba acerca de la gestión gubernamental y de los resultados era escasa y fragmentada. Por lo tanto, era complicado identificar los efectos o impactos de la política y los programas de desarrollo social.

Al transitar de una visión de gestión a un enfoque de resultados, fue necesario establecer las bases de un sistema de monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos del Plan Estatal de Desarrollo en Yucatán. En 2014, la Secretaría Técnica del Gabinete, Planeación y Evaluación desarrolló el Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán (SIEGY), con tres objetivos: producir y difundir información de interés estatal; contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica; y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del Consejo Estatal de Planeación de Yucatán.

La citada secretaría técnica elaboró el Plan Estratégico para el Fortalecimiento del SIEGY, en el cual se determinó el proceso para dar seguimiento y difusión a las acciones e indicadores vinculados a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Yucatán 2012-2018 (PED). En dicho documento participaron enlaces de las dependencias del gobierno estatal, que acordaron los indicadores que se utilizarían para evaluar el cumplimiento de cada objetivo de su sector. Asimismo, se contó con la asesoría técnica del INEGI.

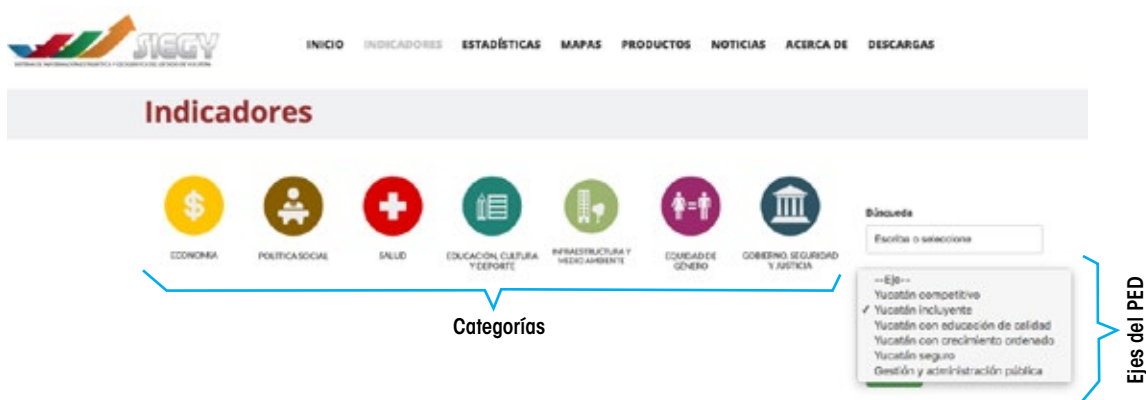
⁴¹ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Guillermo Cortés González, secretario técnico de la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación de Yucatán, para postular la práctica.

Objetivos y características

Con la finalidad de dar seguimiento a los resultados de las políticas públicas en la entidad, se elaboró el Catálogo de Indicadores, instrumento que permite consultar el avance de los indicadores establecidos en el PED 2012-2018, así como de los programas de mediano plazo; se encuentra disponible en el sitio del SIEGY, específicamente en el apartado de indicadores.⁴²

Para facilitar la navegación y búsqueda de información, el sitio ofrece dos motores de búsqueda. El primero clasifica la información de los indicadores de acuerdo con los ejes establecidos en el PED 2012-2018. El segundo muestra información en las siguientes categorías: economía, política social, salud, educación, cultura y deporte, infraestructura y medio ambiente, equidad de género y gobierno, seguridad y justicia (ver figura 7).

Figura 7. Presentación de las categorías de búsqueda del Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán



Fuente: Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán.

La información que se presenta para cada uno de los indicadores es homogénea y se agrupa en tres elementos: información, ficha técnica y seguimiento (ver figura 8).

⁴² Disponible en http://www.siegy.yucatan.gob.mx/index.php/control_sitio/indicadores

Figura 8. Descripción de elementos de cada indicador del Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán

Información	Se muestra una infografía que describe con un lenguaje amigable el nombre del indicador, qué mide, qué utilidad tiene y la fuente de la información.
Ficha técnica	Incluye información detallada del indicador, como su descripción, fórmula con que se mide, variables, línea base, periodicidad de medición, fuente de información, observaciones y la liga directa a la fuente.
Seguimiento	Se grafica el comportamiento del indicador a partir de su línea base. Las gráficas son interactivas y en algunas de ellas se pueden ajustar por temporalidad los datos que se muestran.

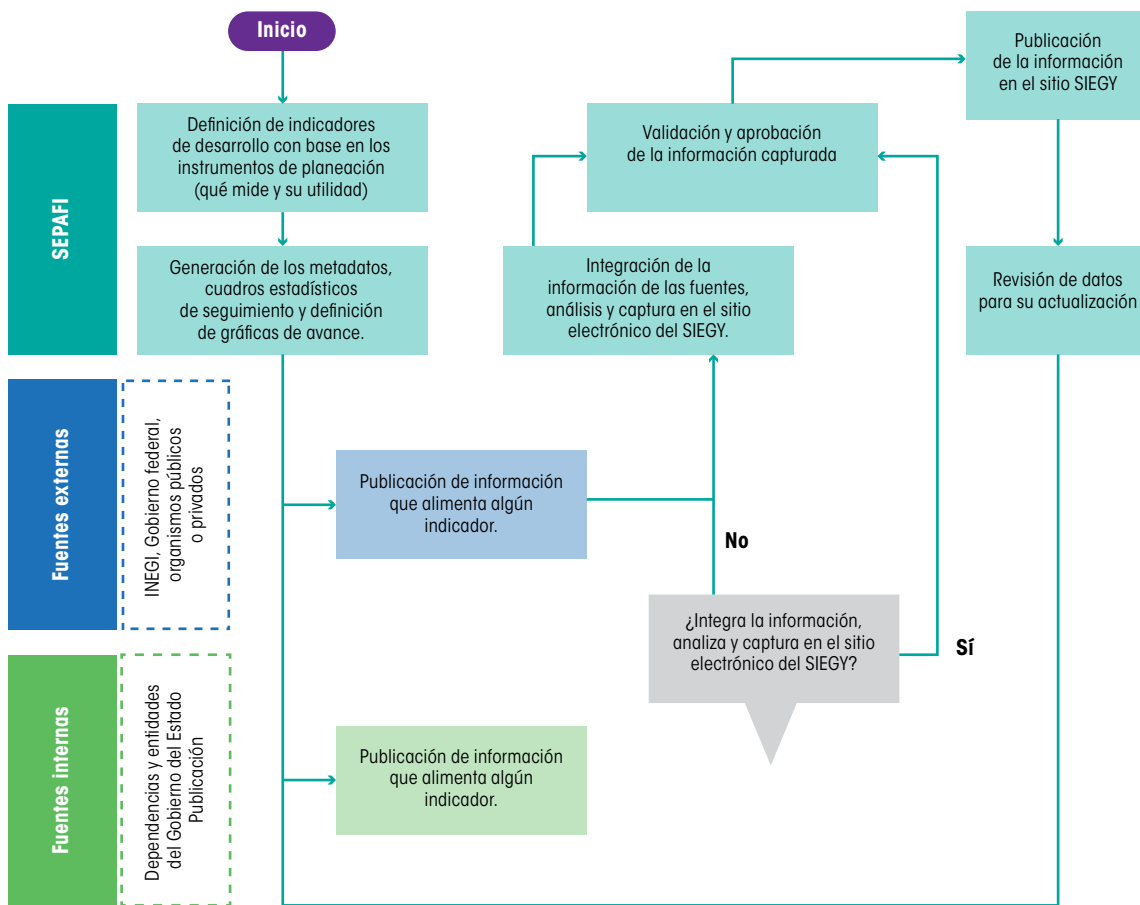
Fuente: Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán.

En el ámbito ciudadano, este instrumento, además de incrementar la transparencia y la rendición de cuentas de las políticas públicas, también promueve el uso y aprovechamiento de la información disponible, ya que se encuentra en formato de datos abiertos (CSV y Excel). Con el objeto de facilitar la navegación en el sitio por parte de los ciudadanos, se publica un video didáctico del *Manual del módulo de indicadores*.⁴³

La actualización de la información del Catálogo se realiza a través de un sistema web que permite que los usuarios de distintas dependencias y entidades estatales incorporen la información de los indicadores a su cargo. Dicha información puede provenir de los productos y proyectos estadísticos elaborados por el INEGI, registros administrativos o de índices, análisis o estudios elaborados por organismos públicos o privados, reconocidos en las diferentes materias. La figura 9 muestra las etapas del proceso de actualización de la información y los sujetos involucrados.

⁴³ Disponible en <https://www.youtube.com/watch?t=4&v=1wLdOwIDKp4>

Figura 9. Mapa conceptual de las actividades y sujetos involucrados



Fuente: Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán.



Avances y retos

Entre los principales avances al 2015 del Catálogo, destacan los siguientes:

- Resultados de los objetivos planteados en el PED 2012-2018 y de los programas de mediano plazo a través de 137 indicadores. Algunos de estos últimos provienen de fuentes externas, como el INEGI y el CONEVAL.
- Formulación de metas en todos los ámbitos del desarrollo estatal (incluyendo el social), mediante la implementación del Catálogo.

- La cultura de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas se ha fortalecido, ya que los funcionarios de la administración pública estatal y los ciudadanos pueden descargar los datos y características de los indicadores en formatos que les permiten ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente.
- El estado posee material de apoyo (documental y visual) que facilita la consulta y el aprovechamiento de la información de los indicadores por parte de los ciudadanos.
- Existe una mayor coordinación entre dependencias y entidades estatales y otras organizaciones, como el INEGI, como resultado del proceso de integración de la información del Catálogo.

El Catálogo avanzó en los objetivos para los cuales fue creado; sin embargo, hasta diciembre de 2015 se presentaban algunas áreas de oportunidad:

- Estandarizar la estructura de los registros administrativos, a partir de la cual se nutren algunos de los indicadores.
- Recolectar evidencia sobre los usos de la información del Catálogo por parte de distintos actores, pues esta información permitirá saber si el Catálogo está contribuyendo a mejorar la política y los programas de desarrollo social.
- Diseñar mecanismos para garantizar la sostenibilidad de la práctica en el mediano y largo plazo, como la inclusión de la actualización del Catálogo en el marco normativo.



Conclusión

El Catálogo de Indicadores es un instrumento que facilita el monitoreo y la evaluación de los objetivos del PED 2012-2018 del estado de Yucatán por parte de funcionarios de la administración pública y de los ciudadanos. Hace posible que los tomadores de decisión de cada dependencia observen el comportamiento de los indicadores relacionados con sus programas y, gracias a ello, verifiquen si se están cumpliendo las metas establecidas.

El diseño y la puesta en práctica de catálogos como éste merecen un reconocimiento, porque permite monitorear que los compromisos adquiridos por el gobierno se cumplan y, así, evitar que los instrumentos de planeación se queden en documentos que representan un conjunto de ideas políticas y técnicas sin reflejo en la práctica. De esta manera, se contribuye también a promover una cultura de gestión centrada en los resultados y no sólo en la entrega de bienes y servicios. Sin duda, el reto para una práctica como ésta es que trascienda un periodo de gobierno.

4. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer elementos prácticos y normativos que contribuyeran a consolidar la práctica de la evaluación de políticas y programas de desarrollo social a nivel estatal. Estas herramientas debían responder a los procesos de quién, cómo y de qué forma se lleva a cabo la evaluación en el estado, por ejemplo, mecanismos para planear las evaluaciones, dar seguimiento a los hallazgos de éstas, estructura del área responsable de la evaluación, entre otros.

Y qué hay en las entidades federativas...



Las 32 entidades federativas establecen en su normativa un área responsable de realizar o coordinar la evaluación; en la práctica, treinta entidades muestran evidencia de ello. Sin embargo, sólo en algunas el área es un organismo ajeno a la operación de la política de desarrollo social. Dado que también se han registrado pocos ejercicios de evaluación, los procesos para dar seguimiento a sus resultados son escasos.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



La mayoría de las prácticas recibidas en esta categoría se relacionan con la formación de organismos estatales de evaluación y la implementación de mecanismos para dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones. En algunos casos, los mecanismos no son públicos, lo cual dificulta que los ciudadanos conozcan la articulación de los procesos de evaluación en la entidad.

Esta categoría reconoció elementos normativos y prácticos cuyo propósito fuera apoyar la consolidación de los procesos para llevar a cabo y dar seguimiento a la evaluación de las políticas y los programas de desarrollo social en el orden estatal.

En ella se reconocieron las siguientes prácticas:

- Creación de la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social del Estado de Morelos, postulada por dicha comisión. La práctica consideró la formación de un órgano responsable de la evaluación con autonomía técnica y de gestión. Además, cuenta con un comité técnico formado por siete ciudadanos expertos en temas de evaluación. A diferencia de otras áreas responsables de la evaluación en los estados, esta comisión goza de autonomía técnica y de gestión, y al poco tiempo de su creación, publicó un programa anual de evaluación y diseñó términos de referencia para las evaluaciones de éste.
- Implementación del Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora, postulada por la Jefatura de la Gubernatura de Oaxaca. La práctica consistió en un mecanismo para dar seguimiento a los hallazgos de las evaluaciones, incluyendo procesos y responsables, así como mecanismos de difusión y rendición de cuentas. En comparación con otras herramientas del mismo tipo, éste tiene un sitio web en el cual se publican cada uno de los documentos que sustentan sus etapas.

Morelos: Creación de la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social⁴⁴



Antecedentes

En enero de 2013, el Gobierno del Estado de Morelos creó el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado, cuyo objeto es “emitir opiniones, propuestas y recomendaciones sobre la aplicación y orientación de la política estatal de desarrollo social”. Su primera tarea fue elaborar la formulación de la primera iniciativa ciudadana de Ley de Desarrollo Social para el Estado de Morelos (LDS).

En octubre de 2013, después de varios talleres y foros de consulta, se publicó dicha ley, en la cual se establece que el Sistema Estatal de Planeación del Desarrollo Social instrumentará las estrategias y políticas en este ámbito y, para ello, tiene cuatro componentes: la Coordinadora Estatal para el Desarrollo Social; los consejos regionales

⁴⁴ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió José Alberto Gallegos Ramírez, director de la COEVAL, para postular la práctica.

o municipales para el desarrollo social; el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado de Morelos; y la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social (COEVAL).⁴⁵

En 2014 se publicó el reglamento de la LDS, en el que se describen disposiciones adicionales que regulan a la COEVAL, como su naturaleza, las atribuciones de su titular, del Comité Técnico y los integrantes de éste, entre otras. Finalmente, en julio de 2015 se emitió el Decreto por el que se crea y regula la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social⁴⁶ y, en marzo de ese mismo año, empezó a operar dicho organismo.

Objetivos y características

La COEVAL es un órgano técnico, desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, con autonomía técnica y de gestión que tiene la función de calificar las acciones que en materia de desarrollo social realizan las secretarías, entidades y órganos del Poder Ejecutivo estatal y de los ayuntamientos para mejorar su desempeño.

Las atribuciones establecidas para la COEVAL son presentadas en el cuadro 6.⁴⁷

⁴⁵ En el artículo 47 de la LDS se establece que el titular del Poder Ejecutivo estatal, mediante decreto administrativo, dispondría "de la creación de un Órgano Administrativo, desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, denominado Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social" (LII Legislatura, 2013, p. 31) .

⁴⁶ Disponible en http://marcojuridico.morelos.gob.mx/archivos/decretos_ejecutivo/pdf/DCOMDESOCIAL.pdf

⁴⁷ Atribuciones establecidas en el artículo 52 de la LDS.

Cuadro 6. Principales atribuciones de la COEVAL

I. Emitir los lineamientos generales para la evaluación de la política, los programas y las acciones del desarrollo social y para la elaboración del programa anual, además de participar en la elaboración y aprobación del programa anual de las evaluaciones.
II. Emitir recomendaciones para los ejecutores de programas o acciones de desarrollo social con base en los resultados de las evaluaciones.
III. Realizar el inventario estatal de programas y acciones de desarrollo social.
IV. Realizar estudios y diagnósticos participativos relevantes en torno al desarrollo social.
V. Publicar los resultados de las evaluaciones, organizar foros especializados de análisis de éstos y proponer al Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado de Morelos, a partir de sus conclusiones, las medidas y recomendaciones; capacitar a los ejecutores de programas o acciones de desarrollo social con base en los resultados de las evaluaciones.
VI. Proponer al gobernador constitucional del estado a la persona que sea titular de la Comisión Estatal, así como su permanencia o remoción.
VII. Invitar a especialistas, investigadores, instituciones o grupos de interés para el estudio y análisis de temas de desarrollo social.
VIII. Dar seguimiento a los acuerdos y recomendaciones emitidas por el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado de Morelos.
IX. Dar seguimiento a las iniciativas de leyes y reglamentos relacionadas con el desarrollo social.

Fuente: Artículos 49 de la Ley de Desarrollo Social para el estado de Morelos y 5º del Decreto por el que se crea y regula la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social.

La COEVAL está integrada por un director, un comité técnico y un órgano de vigilancia. El director está a cargo de coordinar las actividades de la COEVAL, así como ejecutar las acciones y decisiones que se toman en el seno del Comité Técnico. Este último es el órgano de asesoría, coordinación, planeación y decisión; la figura 10 muestra cómo está constituido.

Figura 10. Integrantes del Comité Técnico de la Comisión Estatal de Evaluación

<p>Siete comisionados ciudadanos</p> 	<p>Secretario ejecutivo del Consejo Ciudadano</p> 	<p>Un comisionado representante del CONEVAL</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Se emite una convocatoria pública para su selección. • Deben contar con experiencia en desarrollo social. • Tienen un cargo honorífico y permanecen en su función cuatro años. • Son designados por la Coordinadora Estatal de Desarrollo Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es designado por el gobernador; su nombramiento es por tres años y puede ser ratificado hasta por tres años más. 	<p>Representante del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.</p>
<p>Invitados permanentes: titulares de las secretarías de Gobierno, Desarrollo Social, Economía y Hacienda.</p>		

Fuente: Ley de Desarrollo Social para el estado de Morelos y Decreto por el que se crea y regula la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social.

Para seleccionar por primera vez a los comisionados ciudadanos, se emitieron tres convocatorias públicas, dirigidas a universidades públicas y privadas estatales, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil y personas interesadas en el tema del desarrollo social. En total, se recibieron 17 expedientes de aspirantes, de los cuales la Coordinadora Estatal para el Desarrollo Social eligió siete.

Todos los comisionados ciudadanos participan en el Comité Técnico de manera honorífica. Por otra parte, aunque los titulares de las secretarías de Gobierno, Hacienda, Desarrollo Social y Economía del estado de Morelos intervienen como invitados permanentes, únicamente tienen voz en las sesiones.

El Órgano de Vigilancia tiene por objeto evaluar la actividad general y funciones de la COEVAL. Está formado por un comisario público propietario y un suplente designados por la Secretaría de la Contraloría del estado.



Avances y retos

Entre los principales resultados y avances de la COEVAL al 2015, destacan los siguientes:

- El estado de Morelos creó un organismo con un enfoque técnico y autónomo en su gestión para evaluar la política social en la entidad y contribuir, así, a cumplir su misión con objetividad y rigor técnico.
- Por primera vez, Morelos llevó a cabo una planeación de las evaluaciones. Para elaborar ésta, el Comité Técnico de la COEVAL analizó las acciones y los programas de desarrollo social del estado, los recursos invertidos, las poblaciones atendidas, el carácter estatal o federal de éstos, y los efectos esperados de acuerdo con los objetivos, entre otros elementos. Lo anterior originó la publicación del Programa Anual de Evaluación del Desarrollo Social 2015,⁴⁸ en el cual se exponen los programas sujetos a evaluación, así como los tipos y contenidos de las evaluaciones que se llevarían a cabo.
- El estado dispone de metodologías para efectuar evaluaciones derivadas del diseño de términos de referencia para cada uno de los cinco proyectos de evaluación, en los que se establece su contenido mínimo y se identifican las preguntas centrales de la evaluación y los resultados esperados.
- La cultura de la evaluación se fortaleció por medio de la organización de un espacio de reflexión y análisis de la situación de Morelos en temas de monitoreo y evaluación. Específicamente, en junio de 2015, la COEVAL organizó el Primer Seminario de Evaluación en Morelos: La relevancia de la evaluación para la toma de decisiones en políticas públicas, en alianza con el Instituto Nacional de Salud Pública.

En su corta vida, la Comisión ha reportado avances en el monitoreo y la evaluación de los programas estatales; sin embargo, al 2015 presentaba varios retos:

- Socializar, en la propia estructura gubernamental del estado, las atribuciones y tareas asignadas a la COEVAL, con la intención de establecer capacidades institucionales que permitan a la Comisión realizar los procesos de evaluación asignados y garantizar el uso de la información resultante en la mejora continua de los programas.
- Realizar actividades para sensibilizar a los funcionarios públicos sobre la importancia y los beneficios de los instrumentos de monitoreo y evaluación.

⁴⁸ Programa Anual de Evaluación del Desarrollo Social del Estado de Morelos 2015. Disponible en <http://periodico.morelos.gob.mx/periodicos/2015/5312.pdf>



- Dar seguimiento a la implementación y el uso de la normativa e instrumentos de monitoreo y evaluación que elabora la Comisión por parte de su población objetivo, es decir, los funcionarios de entidades y dependencias del estado. De esta manera, se podrán demostrar los resultados y beneficios que ha traído la Comisión.
- Generar mecanismos que permitan incentivar la participación de los comisionados ciudadanos (su cargo es honorífico; por tanto, no reciben remuneración por su participación en la COEVAL), pues la sostenibilidad de la Comisión depende en parte de la buena voluntad de ellos.



Conclusión

La COEVAL es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social de Morelos con autonomía técnica y de gestión, cuya función es evaluar las acciones de desarrollo social que realicen las dependencias estatales y los ayuntamientos. Este organismo cuenta con un comité técnico integrado por siete ciudadanos especialistas en el ámbito de desarrollo social, quienes toman las decisiones de la Comisión. Esta característica le permite ejecutar las tareas encomendadas con rigor técnico e independencia.

La creación de la COEVAL merece un reconocimiento porque pocos estados han logrado alcanzar un consenso entre los actores relacionados con la política de desarrollo social para crear este tipo de organismos. Además, a pesar del poco tiempo de operación, la Comisión publicó el Programa Anual de Evaluación y los términos de referencia para las evaluaciones que se realizarán. Sin duda, la creación de este organismo, independiente de la operación de los programas, fortalece el sistema estatal de monitoreo y evaluación, al articular los distintos elementos que antes existían de manera aislada en el estado. El mayor reto es garantizar que las normas que emita y los instrumentos que diseñe sean implementados en la práctica y contribuyan a mejorar el desempeño de la política y los programas de desarrollo social.

Oaxaca: Implementación del Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora⁴⁹



Antecedentes

Existe cierto consenso en que la evaluación sistemática de las políticas y los programas constituye una herramienta que retroalimenta el ciclo de las políticas públicas; sin embargo, uno de los retos generalizados es, precisamente, la vinculación de los resultados de las evaluaciones con las acciones que se llevan cabo para mejorar un programa o política en específico. La acción de evaluar proporciona información, pero son los tomadores de decisión y operadores de los programas quienes tienen que adoptar medidas sobre las áreas de oportunidad.

En este marco, el Gobierno del Estado de Oaxaca, después de publicar su primer Programa Anual de Evaluación en 2012, que incluyó la realización de evaluaciones de diseño a siete programas de la Estrategia Bienestar,⁵⁰ se enfrenta con la necesidad de implementar las acciones de mejora indicadas en las evaluaciones.

Para llevarlas a cabo, el gobierno de Oaxaca elabora, publica y pone en práctica un instrumento para dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones efectuadas en el ejercicio fiscal anterior.



Objetivos y características

Con el propósito de dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones, en julio de 2013 las secretarías de la Contraloría y Transparencia Gubernamental y de Finanzas, así como la Jefatura de Gobernatura, publicaron el Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes y evaluaciones a los programas estatales 2013 (MAASM).⁵¹

⁴⁹ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Ana Rosa Cruz Viloria, jefa de la Unidad de Desarrollo de Políticas de Evaluación de la Jefatura de la Gobernatura del estado de Oaxaca, para postular la práctica.

⁵⁰ La Estrategia Bienestar es un proyecto ejecutado por el gobierno que comprende el periodo 2010-2016. Tiene la intención de disminuir el rezago educativo y la deserción escolar, las condiciones de salud, nutrición, servicios básicos en la vivienda e ingreso de la población en condiciones de vulnerabilidad, así como promover proyectos productivos, microfinanciamiento y co inversión social. Inicialmente, estuvo integrado por siete programas sociales específicos y, en 2012, se adicionaron dos programas.

⁵¹ Jefatura de la Gobernatura, Secretaría de Finanzas y Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Oaxaca (26 de julio de 2013). Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes y evaluaciones a los programas estatales 2013. Disponible en http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/05/Mecanismo_de_Atenci%C3%B3n_a_ASM2013.pdf



Los objetivos de este instrumento son los siguientes:

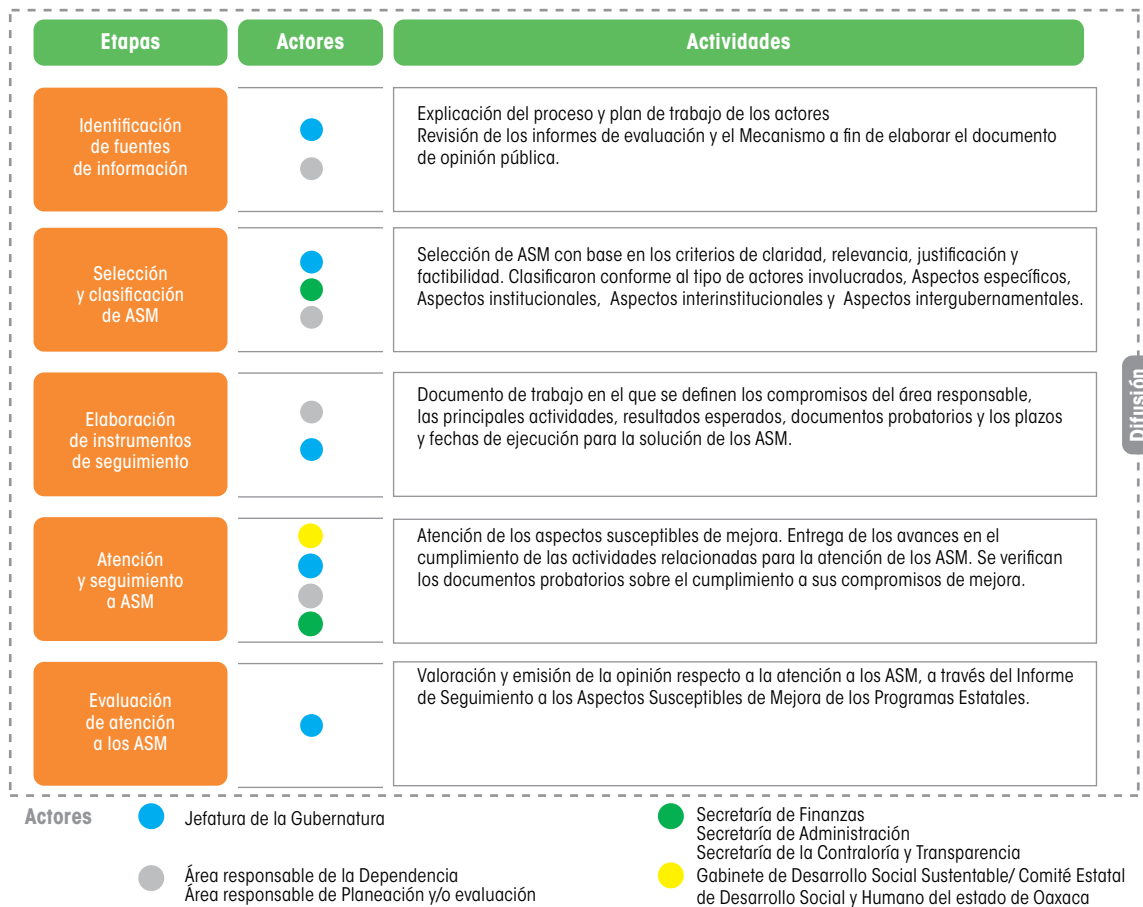
- Identificar el proceso para dar atención a los aspectos susceptibles de mejora (ASM) que surgieron de las evaluaciones.
- Fortalecer la integración de los programas presupuestarios en los proyectos del Presupuesto de Egresos del Estado.
- Articular los resultados de las evaluaciones de los programas estatales en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Oaxaca, con la finalidad de mejorar su desempeño.
- Nombrar a los responsables de definir los instrumentos de trabajo para su seguimiento.
- Establecer los mecanismos de difusión y transparencia de los resultados obtenidos.

El documento detalla las etapas, productos, plazos y responsables de llevar a cabo el proceso de seguimiento de los ASM, los cuales son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en la evaluación externa e informes que pueden ser atendidos para la mejora del programa.

Para la implementación del MAASM, en 2013 se convocó a una primera reunión a los servidores públicos de las dependencias que tuvieron evaluaciones; el objetivo fue sensibilizarlos y explicar las etapas, actores involucrados y actividades de cada uno en la implementación del mecanismo (ver figura 11).

El proceso abarcó cinco etapas: identificación de fuentes de información; selección y clasificación de los ASM; elaboración de instrumentos de seguimiento; atención y seguimiento a ASM; y evaluación de la atención a los ASM.

Figura 11. Esquema del proceso para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes y evaluaciones externas de los programas estatales



Fuente: Información de la Jefatura de la Gobernatura, 2015.

En la primera etapa –identificación de fuentes de información–, las áreas responsables y las de planeación o evaluación de la dependencia o entidad correspondiente revisaron los informes de evaluación y el MAASM con el propósito de elaborar el documento de opinión, en el cual se redacta una opinión fundada sobre los resultados y principales hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas, así como una propuesta de selección y clasificación de los ASM.



La segunda etapa consiste en seleccionar y clasificar los ASM que se atenderán.⁵² La selección, primer momento, se realizó con base en los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad.

En un segundo momento se clasificaron los ASM en cuatro categorías, en función de los actores involucrados en su atención:

- Aspectos específicos: aquellos cuya solución corresponde a las áreas responsables.
- Aspectos institucionales: aquellos que requieren la intervención de una o varias áreas de la dependencia o entidad para su solución.
- Aspectos interinstitucionales: aquellos que deberán contar con la participación de más de una dependencia o entidad para su solución.
- Aspectos intergubernamentales: aquellos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

Por último, los ASM seleccionados y clasificados se organizaron con distintos niveles de prioridad, considerando su contribución al logro del fin y propósito de los programas: alto, medio o bajo.

El resultado de esta segunda etapa se presenta en un cuadro (denominado anexo B), que contiene la siguiente información: tema de evaluación, ASM, sugerencia del evaluador, resultado de la selección, clasificación y priorización.

La tercera etapa consistió en crear los instrumentos para el seguimiento de los ASM. Para ello, se elaboraron cuatro documentos (denominados anexos C, D, E y F),⁵³ uno para cada clasificación de los ASM. En dichos anexos se incluye la siguiente información: tema de evaluación, ASM, sugerencia del evaluador, nivel de prioridad, actividades a desarrollar, responsables de atender el ASM, plazos de ejecución, y productos y evidencias probatorias.

Después de validar la información, se integró un inventario de ASM, y a finales de noviembre de 2013, se solicitó la evidencia que mostrara el cumplimiento a sus planes

⁵² En el ejercicio de 2013 se identificaron 138 ASM correspondientes a siete programas evaluados. A partir de este análisis, tres programas dejaron de operar y dos se fusionaron en uno. Por lo tanto, solo cuatro programas continuaron la implementación del mecanismo: Bienestar de Dotación Gratuita de Útiles Escolares a los Alumnos de Educación Básica de Escuelas Públicas; Dotación Gratuita de Uniformes Escolares a los Alumnos de Educación Básica de Escuelas Públicas; Becas para Jóvenes Estudiantes de Nivel Superior; y Apoyo a Personas con Discapacidad.

⁵³ El MAASM de 2013 tenía dos anexos adicionales. Los ASM específicos e institucionales se incluyeron en los anexos C y D; los específicos e interinstitucionales relacionados con la mejora de la gestión se integraron en el anexo E; los interinstitucionales e intergubernamentales en materia de desarrollo social en el anexo F y G "social"; y los de carácter no social en el anexo F y G "no social". En el MAASM 2015 se simplificaron estos formatos y quedaron como se explica en el texto (anexos C, D, E y F).

de mejora. En enero de 2014, la Jefatura de la Gubernatura, por medio de la Coordinación de Evaluación e Informes, publicó el Informe de Seguimiento a la Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora, que describe la implementación del MAASM 2013.⁵⁴

Derivado del Programa Anual de Evaluación 2014, en marzo de 2015 se emitió el nuevo MAASM. La implementación fue similar a la de 2013, aunque con dos novedades:

- Nuevo marco legal e institucional: por la reforma a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca de noviembre de 2013, la Jefatura de la Gubernatura funge como instancia técnica de evaluación. En abril de 2014, ésta publicó los Lineamientos generales para el monitoreo y evaluación de los programas estatales del Poder Ejecutivo del estado de Oaxaca, en los cuales se institucionaliza el MAASM, al ser obligatorio para los programas sujetos a evaluación.
- La implementación del mecanismo en 2015 incluyó la participación de 24 dependencias involucradas en la gestión de los fondos de aportaciones federales del Ramo General 33, del fondo regional y de diez programas estatales, de los cuales cuatro son de desarrollo social.



Avances y retos

La implementación del MAASM dio como resultado los siguientes avances al 2015:

- En el ejercicio 2013, dejaron de operar tres programas y se fusionaron dos; esto, a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones efectuado en la primera etapa del mecanismo.
- El diseño de los programas sociales estatales evaluados ha mejorado en virtud de la atención a los ASM; por ejemplo, para los programas del ejercicio 2013 se modificaron los objetivos, indicadores y medios de verificación de las matrices de indicadores; se redefinieron poblaciones objetivos; se alinearon los programas a la planeación estatal; además, se vincularon las matrices de indicadores con las reglas de operación.

⁵⁴ Los informes y documentos relacionados con los MAASM de 2013 y 2015 son públicos. Están disponibles en <http://www.jefaturadelagubernatura-evaluacion.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion-main/aspectos-susceptibles-de-mejora-asm>



- La entidad normó los elementos para la creación de programas nuevos, criterios para la conformación de reglas de operación, así como los procesos para la integración del Padrón Único de Beneficiarios, a partir de hallazgos del MAASM.⁵⁵
- Existe un proceso normado y definido para garantizar el uso de los resultados de las evaluaciones, lo que contribuye a asegurar que éstas sirvan en la mejora continua de los programas.
- La cultura de la transparencia y rendición de cuentas se ha fortalecido, pues en la página de internet de la Jefatura de la Gubernatura del estado se publican los informes de los resultados de las evaluaciones, así como documentación alusiva al proceso de seguimiento de sus resultados.

Al 2015, el mecanismo presenta algunas áreas de oportunidad:

- Simplificar los documentos de trabajo que elaboran las áreas responsables de la implementación del mecanismo, pues la cantidad excesiva de éstos crea una resistencia importante de los operadores de los programas.
- Ampliar el tiempo que destinan las áreas responsables a atender los ASM.
- Crear mecanismos de coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para atender los ASM intergubernamentales identificados en el ejercicio 2015, el cual incluyó los fondos del Ramo 33 y el fondo regional. Estos ASM son algo nuevo respecto a 2013.
- La coordinación interinstitucional para la atención de los ASM en los fondos, en la que participa más de una ejecutora de gasto, sigue siendo un reto, ya que implica empatar agendas, tiempos, nivelar la capacidad en materia de Metodología de Marco Lógico, trabajo de equipo y comunicación para acordar los compromisos de mejora.

⁵⁵ Lineamientos para integrar, operar y actualizar el Padrón Único de Beneficiarios. Disponible en <http://www.sedesoh.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2011/10/PADRON%20UNICO.pdf>
Lineamientos generales para la creación de programas sociales. Disponible en http://www.sedesoh.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2011/10/lineamientos_Programas%20Sociales.pdf
Criterios para la conformación de las reglas de operación de los programas de desarrollo social. Disponible en <http://www.sedesoh.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2011/10/CriteriosROP2015.pdf>



Conclusión

El MAASM, implementado por la Jefatura de la Gubernatura 2013 y las secretarías de la Contraloría y Transparencia Gubernamental y de Finanzas de Oaxaca en 2013 y 2015, es un instrumento que ha permitido dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones. El proceso prevé la publicación de los resultados de las evaluaciones, la selección y clasificación de los ASM y la elaboración de un documento de trabajo para atenderlos.

El uso insuficiente de la información que producen los sistemas de monitoreo y evaluación es uno de los grandes retos que enfrentan los promotores de la evaluación. Si los productos de estos sistemas no se usan, difícilmente mejorará el desempeño de la política y los programas públicos, que representa uno de los objetivos de la teoría de cambio detrás de la creación de estos sistemas. La implementación de instrumentos como el MAASM contribuye a resolver este problema; por ello y por la calidad del instrumento, la práctica del Gobierno del Estado de Oaxaca merece ser reconocida.

5. EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer la puesta en marcha de ejercicios de planeación de las evaluaciones y de evaluaciones de la política y los programas de desarrollo social. La importancia radica en que estos elementos brindan información relevante a los tomadores de decisión sobre el diseño, el logro de objetivos, la alineación con instrumentos de planeación y la percepción de los beneficiarios de los programas, entre otros.

Y qué hay en las entidades federativas...



En 2015, un gran número de entidades (27) realizaron la planeación de sus evaluaciones. En la práctica se identificó que 21 entidades hicieron ejercicios de evaluación a políticas y programas de desarrollo social, la mayoría para evaluar recursos de fondos federales. De estas entidades, 17 han llevado a cabo evaluaciones externas, es decir, a cargo de organismos o instancias independientes del ejecutor del programa.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



Las prácticas recibidas en esta categoría tienen que ver con la realización de evaluaciones. Las temáticas y el tipo de evaluación fueron diversas. Algunas de ellas son: medición de resultados del Plan Estatal de Desarrollo y sus programas sectoriales; resultados de programas de desayunos escolares; el diseño de programas educativos; becas y evaluaciones a los fondos de las aportaciones del Ramo General 33.

Esta categoría reconoció la puesta en marcha de ejercicios de evaluación de la política y los programas de desarrollo social, tanto de su planeación como de su ejecución.

En ella se reconocieron las siguientes prácticas:

- Programa Anual de Evaluaciones Externas del Evalúa DF, postulada por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal. La práctica consistió en la integración de criterios específicos para seleccionar qué programas y qué tipo de evaluaciones se deberían considerar en la elaboración de los programas anuales de evaluación. Lo anterior se vio reflejado en 2014 y 2015 con la puesta en práctica de un mayor número de evaluaciones orientadas a medir resultados y no la gestión de los programas. A diferencia de otras prácticas de planeación de evaluaciones, ésta fue la única que definió criterios explícitos para seleccionar programas y, con base en ellos, reorientó la estrategia de evaluación del Consejo.
- Evaluación del diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral, postulada por la Secretaría de Finanzas del Estado de México. La práctica se refiere a la aplicación de una evaluación de diseño al programa en mención. Con base en los resultados, se determinó la desagregación de éste en siete programas específicos. Además, se modificó la estructura programática para incluirlos. En comparación con otros ejercicios de este tipo, el Estado de México mostró evidencia del uso de los resultados de la evaluación para mejorar el diseño de sus programas.

Distrito Federal: Programa Anual de Evaluaciones Externas del Evalúa DF⁵⁶



Antecedentes

El Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (Evalúa DF) es el órgano encargado de evaluar la política social de la ciudad. Creado en 2007, Evalúa DF tiene entre sus funciones principales efectuar, de manera exclusiva e independiente, la evaluación externa de los programas y la política social, la medición de la pobreza y la desigualdad, la clasificación de las unidades territoriales del Distrito Federal por su grado de desarrollo social y la emisión de informes sobre el estado de la cuestión social.

⁵⁶ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió José Arturo Cerón Vargas, director general del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, para postular la práctica; no fue posible identificar mayor información.

Con base en ello, desde 2009 Evalúa DF ha publicado cada año el Programa Anual de Evaluaciones Externas, el cual enlista la totalidad de evaluaciones que se llevarán a cabo por especialistas para valorar el desempeño de la política y los programas sociales de la administración pública del Distrito Federal.

En 2014, Evalúa DF elaboró un diagnóstico para catalogar el conjunto de las evaluaciones previas, y encontró que se había avanzado poco en la diversificación de los tipos de evaluación desarrollada hasta entonces. Ante tal situación, los miembros del Comité de Evaluación y Recomendaciones formularon el Programa Anual de Evaluaciones Externas y consideraron criterios de selección de programas adicionales.

Objetivos y características

Con el propósito de hacer más eficiente el uso de recursos destinados a los proyectos de evaluación, en 2014 los consejeros ciudadanos del Comité de Evaluación y Recomendaciones de Evalúa DF modificaron los criterios para la integración del Programa Anual de Evaluaciones Externas.

El total de los criterios de selección de los programas sujetos a evaluación externa se muestran en la figura 12.

Figura 12. Criterios de selección de evaluaciones externas



Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, 2015.

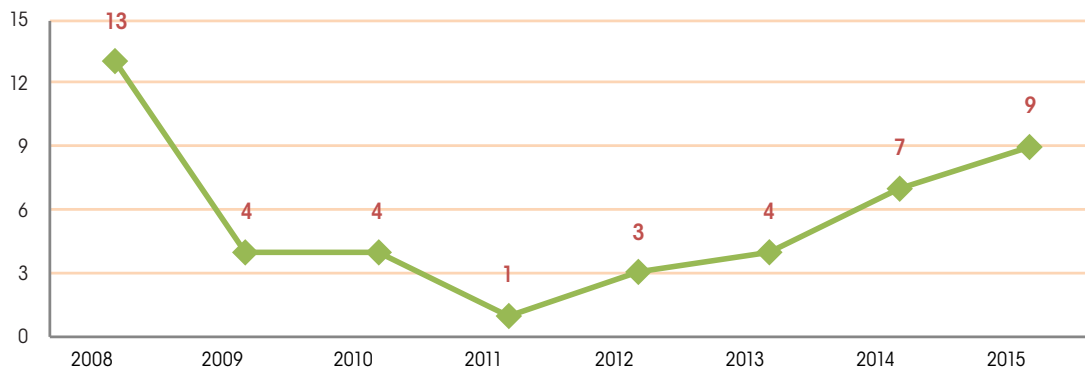
Los criterios relacionados con el presupuesto del programa, los beneficiarios, los derechos sociales y programas no evaluados corresponden a los que habían sido tomados en cuenta hasta 2013. Los criterios de selección de programas que se incorporaron a partir de 2014 consistieron en ampliar la cobertura de programas evaluados cada año y la diversificación del tipo de evaluaciones a realizar.

Respecto a la delimitación de los derechos sociales, se utiliza como marco de referencia la Ley de Desarrollo para el Distrito Federal, que establece los siguientes derechos: alimentación, salud, educación, vivienda, empleo, infraestructura social, así como los contenidos en el reglamento de la ley: protección social, economía popular, deporte, promoción de la equidad, cohesión e integración social.

Del total de proyectos que se planearon para 2014, dos se enfocaron a la promoción de equidad y los demás a alimentación, empleo, infraestructura social, y cohesión e integración social. Mientras que para el Programa de Evaluaciones Externas 2015 se programó la elaboración de nueve proyectos alineados con alimentación, educación, vivienda, empleo, infraestructura social, economía popular y cohesión e integración social.

Desde 2008 a la fecha se han llevado a cabo 45 evaluaciones externas, como se muestra en la gráfica 1.

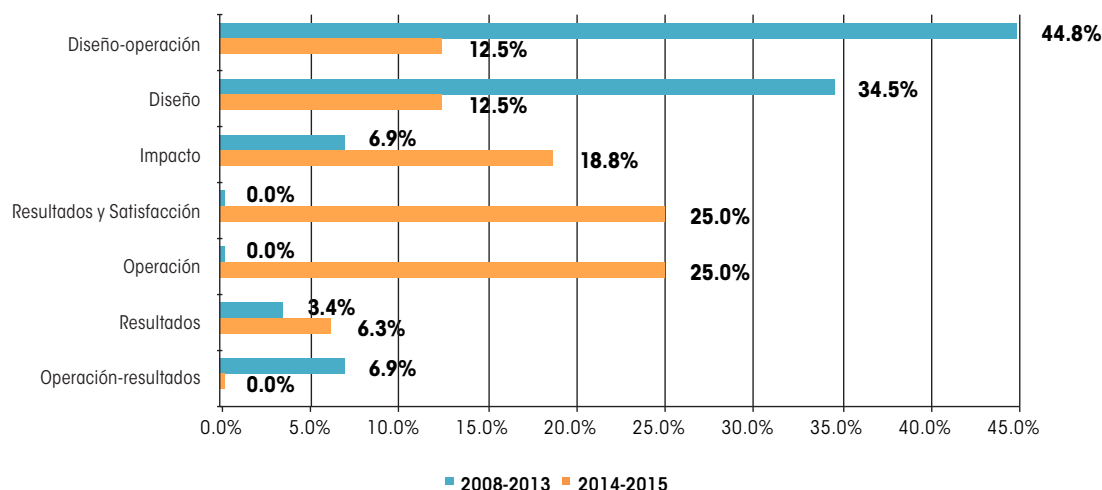
Gráfica 1. Total de evaluaciones externas, 2008-2015



Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, 2015.

Respecto a las evaluaciones externas, se observó un avance significativo en su diversificación. En el periodo 2008-2013 casi 80 por ciento de ellas fueron de diseño y operación, mientras que en 2014-2015, 57 por ciento se centraron en la evaluación de resultados e impacto y tan sólo 25 por ciento, en el diseño y operación (ver gráfica 2).

Gráfica 2. Tipos de evaluaciones, 2008-2015



Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, 2015.

A partir de la definición de los criterios para la elaboración del Programa de Evaluaciones Externas, el Comité de Evaluación y Recomendaciones del Consejo cuenta con elementos que permiten coadyuvar al uso eficiente de los recursos del Evalúa DF.



Avances y retos

Entre los principales avances originados por la adopción de criterios claros para la elaboración del Programa Anual de Evaluaciones Externas al 2015, destacan los siguientes:

- El Distrito Federal cuenta con mayores insumos para identificar prioridades en la agenda de evaluación de programas sociales, en virtud de la definición de criterios explícitos para seleccionar los programas a incluirse en el Programa Anual de Evaluaciones Externas.
- La cultura de resultados se ha fortalecido con el aumento del número de evaluaciones de resultados e impacto de la política y programas de desarrollo social respecto a las evaluaciones de diseño y operación.
- El enfoque de derechos ha sido promovido en el campo de la evaluación, pues, desde 2008, se han efectuado evaluaciones a programas relacionados con todos los derechos sociales que define la Ley de Desarrollo para el Distrito Federal (alimen-

tación, salud, educación, vivienda, empleo, infraestructura social) y su reglamento (protección social, economía popular, deporte, promoción de la equidad, cohesión e integración social), excepto para deporte.

El Programa Anual de Evaluaciones Externas 2015 presenta algunas áreas de oportunidad que deberán tenerse en cuenta para su consolidación:

- Generar mecanismos para garantizar que los resultados derivados de las evaluaciones se usen para la mejora de los programas y políticas que han sido evaluados.
- La formación de capacidades técnicas al interior de la institución que coordina evaluaciones, así como del programa evaluado, principalmente de impacto, siempre representa un reto, ya que esto requiere estar familiarizado con técnicas estadísticas y conocimiento de las áreas de evaluación.



Conclusión

Con la emisión de programas anuales de evaluaciones externas, el Gobierno del Distrito Federal ha contribuido a promover una cultura de la evaluación de las políticas y programas de desarrollo social. La conformación de este instrumento de planeación de las evaluaciones ha sido sujeto de revisión, lo cual ha llevado a incorporar nuevos criterios de selección de los programas a evaluar y, por ende, a generar información oportuna para la toma de decisiones.

La definición de criterios explícitos para seleccionar los programas que se deben evaluar y la identificación de vacíos en la información sobre resultados de los programas hace de las actividades relacionadas con el Programa Anual de Evaluaciones Externas de Evalúa DF una práctica que merece ser reconocida. Sin duda, este tipo de ejercicios fortalece la construcción de sistemas de monitoreo y evaluación en gobiernos estatales. El gran reto será garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la práctica y de los elementos de monitoreo y evaluación asociados a ésta.

Estado de México: Evaluación del diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral⁵⁷



Antecedentes

Conforme al diagnóstico del programa presupuestario Educación del Estado de México, en 2011 el sistema educativo de esta entidad era el más grande del país, con una población de más de 4.5 millones de alumnos en educación básica, media superior y superior, así como en la modalidad no escolarizada. Aun cuando los indicadores de educación mostraban en general mejores resultados respecto a los obtenidos en el ámbito nacional, la entidad presentaba como reto el proveer de suficientes servicios educativos de calidad a la población.⁵⁸ Aunado a esto, no se contaba con información sobre la pertinencia y eficacia de los servicios educativos que permitiera retroalimentar el ciclo de esta política pública.

El 30 de abril de 2013 se publicó el primer Programa Anual de Evaluación del Gobierno del Estado de México, derivado de los Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México. La primera versión del citado programa incluyó el mandato de realizar evaluaciones de diseño y procesos de los programas presupuestarios.

En materia de diseño, uno de los programas presupuestarios que era prioritario evaluar por el tamaño de los recursos, el alcance de las políticas y su importancia en el Plan de Desarrollo Estatal, era Educación para el Desarrollo Integral de la Secretaría de Educación del Estado de México. Este programa agrupaba diez subprogramas, a través de los cuales se operaba el sistema educativo del estado.



Objetivos y características

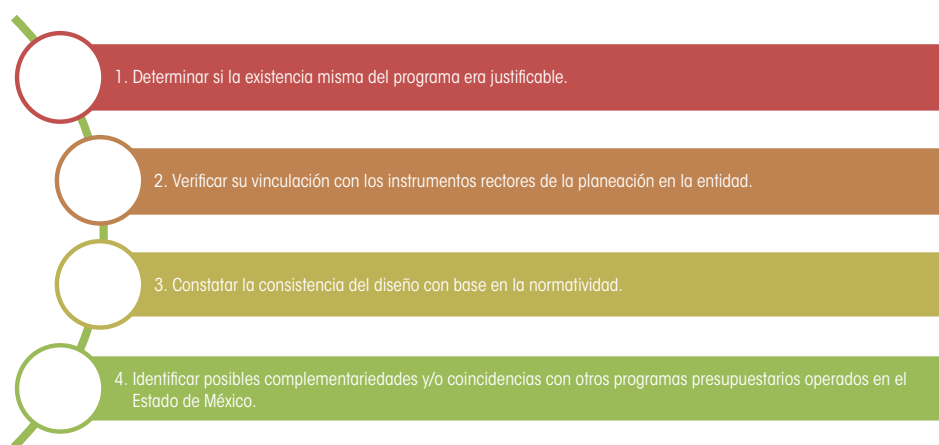
La evaluación de diseño aplicada al programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral tuvo el objetivo de generar información acerca de la consistencia del diseño del programa, es decir, si su esquema contribuía a la solución del problema para el cual fue creado; esto, con la finalidad de que las recomendaciones de este análisis retroalimenten el diseño y la gestión del programa.

⁵⁷ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Hugo Ayala Ramos, director de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Finanzas del Estado de México, para postular la práctica.

⁵⁸ Secretaría de Educación del Estado de México. Reporte del análisis de marco lógico. Programa presupuestario Educación. Disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/204636.web;jsessionid=4EC3178F0280C807E91BE526AD98D2BF>

La evaluación a este programa duró aproximadamente seis meses para cubrir los objetivos específicos mostrados en la figura 13.

Figura 13. Objetivos de la evaluación de diseño al programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral



Fuente: Evaluación de diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral.

El programa Educación para el Desarrollo Integral estaba integrado por 47 proyectos, agrupados en diez subprogramas, a través de los cuales se operaba el sistema educativo del estado. Tenía como objetivo "brindar educación de calidad, equitativa, suficiente y participativa para acrecentar el capital humano y ofrecer mayores resultados en los efectos de los servicios educativos, propiciando el reconocimiento de un mayor nivel educativo en la sociedad".⁵⁹

Producto de la evaluación se formularon recomendaciones en torno a la estructura y consistencia de los diagnósticos y las áreas de oportunidad encontradas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Entre las principales observaciones de la evaluación, se subrayó que el uso de una sola MIR era insuficiente para abarcar la totalidad de un programa tan amplio y heterogéneo, situación que limitaba el diseño del programa, su ejecución, seguimiento y evaluación.

En consecuencia, se recomendó la modificación de la estructura programática de la entidad en función del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 y sus programas sectoriales y especiales; se sugirió la elaboración de una MIR para cada uno de ellos. El objetivo de estas actividades era dar una mayor profundidad al aná-

⁵⁹ Evaluación de diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral. Disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/204628.web>

lisis de las intervenciones gubernamentales y a las acciones enfocadas a mejorar la calidad educativa. En el cuadro 7 se resumen las principales recomendaciones derivadas de la evaluación.

Cuadro 7. Conclusiones y recomendaciones generales de la evaluación

1	Replantear de forma colegiada la estructura programática en función del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017, con base en la Metodología de Marco Lógico y recurrir al esquema de transversalidad.
2	Considerar la viabilidad dentro del esquema de transversalidad del diseño de las MIR por proyecto.
3	Definir los árboles de problemas e identificar con claridad las causas y los efectos, la cuantificación y focalización espacial, así como precisar la población objetivo.
4	Reorganizar y redefinir los programas y proyectos, simplificarlos y alinearlos.
5	Formular las MIR necesarias y funcionales para la operación del programa.
6	Involucrar a las unidades ejecutoras para construir las MIR en un mecanismo para el seguimiento y evaluación de los resultados de su propia gestión.
7	Armonizar fines, objetivos y propósitos.
8	Establecer metas de mayor relevancia y desafiantes relacionadas con sus resúmenes narrativos.
9	Documentar el quehacer institucional.
10	Corregir la dispersión de documentos normativos.

Fuente: Evaluación de diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral (resultados de la evaluación del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral). MIR.

En diciembre de 2013 concluyó la evaluación, de la cual se desprendieron hallazgos y se plantearon actividades para dar seguimiento a cada uno de ellos. Se elaboró el Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales,⁶⁰ homólogo normativo de los ASM a nivel federal. Este documento plasma los compromisos de mejora continua y precisa su obligación de cumplimiento.

⁶⁰ Disponible en http://sgg.edomex.gob.mx/sites/sgg.edomex.gob.mx/files/files/sgg_pdf_convenio2.pdf

De este documento surgió el acta de acuerdo para la solventación de hallazgos y recomendaciones, que se resume en el cuadro 8.

Cuadro 8. Hallazgos de la evaluación de diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral, actividades comprometidas y solventación

Hallazgo	Descripción	Actividad comprometida	Solventación
1.1	En lo que respecta al programa 080101 "Educación para el Desarrollo Integral", se ha observado que resulta complejo plasmar los diversos problemas educativos relacionados, entre otros, con la calidad, equidad y cobertura, pertinencia, participación, suficiencia y contribución de la educación al desarrollo social. De lo anterior se ha detectado la necesidad de modificar la Estructura Programática, lo que permitirá atender de manera particular cada uno de los sectores educativos.	Desagregar el problema en otros más específicos considerando una MIR para cada uno de ellos sin perder de vista la integralidad del Programa Presupuestario y la exigencia de transversalidad. Elaborar y enviar una propuesta de adecuación a la Estructura Programática que permita identificar y evaluar sectores más específicos de la educación.	El programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral se desagregó en siete nuevos Programas Presupuestarios, de acuerdo a la nueva estructura programática aprobada para 2015.
1.2	El Presupuesto basado en Resultados es una herramienta que privilegia los resultados y no el recurso. De lo antes mencionado se encontraron metas de actividad que son inerciales de ejercicios anteriores y que en ningún momento representan un reto para la Unidad Ejecutora del Gasto.	Elaborar un análisis de la descripción de las metas de actividad que se tienen en la actualidad para detectar aquellas que se han vuelto inerciales, y sustituirlas por metas sustantivas.	Se elaboró el análisis de las metas y al rediseñar las MIR's, cada una de las metas de los indicadores fue actualizada.
1.3	... El diagnóstico actual del problema, la población objetivo y el análisis de involucrados no son claros dentro de la MIR y son limitados en su contenido. Hace falta actualizarlos.	Actualizar los diagnósticos de la problemática, así como la mejora continua de los análisis de involucrados y la población objetivo.	Se actualizaron los diagnósticos de los Programas Presupuestarios y proyectos. Asimismo, en sus respectivos marcos lógicos se incluyeron tanto el análisis de involucrados como la identificación de la población objetivo.

Fuente: Acta de acuerdo para la solventación de hallazgos y recomendaciones contenidos en el Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales del Programa Educación para el Desarrollo Integral.⁶¹

Como se observa, el principal resultado de esta evaluación de diseño fue la creación de siete MIR, la compactación de metas y la definición de nuevos indicadores.⁶² Estos cambios se plasmaron en el Presupuesto de Egresos 2015 del estado (ver figura 14).

⁶¹ Disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/325781.web>

⁶² Las MIR se encuentran disponibles en <http://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/evaluacion-resultados/pilarl-gobierno-solidario.pdf>

Figura 14. Modificación en la estructura de los programas presupuestarios 2014 y 2015



Fuente: Presupuesto de Egresos del Estado de México, 2014 y 2015.⁶³

Asimismo, fueron incorporados los nuevos indicadores en el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño para el monitoreo continuo de sus actividades. Este sistema es la herramienta automatizada del proceso integral de planeación estratégica que permite evaluar el desempeño gubernamental en la ejecución de políticas públicas para mejorar la toma de decisiones mediante el monitoreo y seguimiento de los indicadores estratégicos y de gestión.⁶⁴



Avances y retos

Entre los principales avances logrados a partir de la evaluación al 2015, destacan los siguientes:

- Reestructuración de las políticas educativas en el Gobierno del Estado de México: de una bolsa de dinero que agrupaba diez diferentes subprogramas, se desprendieron programas presupuestarios con un mejor diseño.
- Los resultados contribuyeron a aclarar los objetivos y mejorar los indicadores de cada uno de ellos.

⁶³ Presupuesto de Egresos del Estado de México, 2014 y 2015. Disponible en http://finanzas.edomex.gob.mx/sites/finanzas.edomex.gob.mx/files/files/sfinanzas_pdf_p_pres_eg14.pdf, <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig084.pdf>.

⁶⁴ Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México.

El ejercicio de la evaluación en la entidad presenta algunas áreas de oportunidad que deberán tenerse en cuenta para su consolidación:

- Avanzar en el uso de la evaluación para mejorar las intervenciones públicas, es decir, vincular la evaluación con la planeación y el rediseño de políticas.



Conclusión

Con frecuencia se diseñan MIR que incluyen distintos programas, los cuales, en ocasiones, no buscan resolver el mismo problema y, por lo tanto, no persiguen el mismo propósito ni comparten la población objetivo, incluso no pertenecen al mismo sector (salud, educación). Una evaluación de diseño puede ser útil para generar información que ayude a dar coherencia y organizar, de manera integral, un sector, como el educativo en este caso.

La buena práctica descrita en esta ficha es un ejemplo de cómo se pueden utilizar los resultados de la evaluación de diseño para retroalimentar el ciclo de una política pública. Por ello, esta evaluación de diseño y las acciones derivadas de las recomendaciones constituyen una buena práctica que podrían replicar otros estados que cuentan con bolsas de dinero sin una lógica en torno a la resolución de un problema.

6. FACILIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer sistemas de información que favorecieran la rendición de cuentas y aportaran información útil para la toma de decisiones. Estas herramientas, además de ser públicas, debían mostrar información concentrada sobre la operación y los resultados de las políticas y programas sociales, por ejemplo, cuánto se gasta en cada programa, qué beneficios entregan, en dónde están los beneficiarios, qué resultados han logrado, entre otros aspectos.

Y qué hay en las entidades federativas...



Un gran número de entidades federativas cuentan con sistemas de información para difundir sus instrumentos de monitoreo y evaluación. Sin embargo, en la mayoría esta información se presenta de manera fragmentada y, por lo tanto, dificulta que los ciudadanos, funcionarios y demás público interesado conozcan con integralidad la operación y los resultados de las intervenciones públicas.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



Las prácticas recibidas en esta categoría, en su mayoría, se relacionan con sistemas de información que funcionan como herramientas para llevar a cabo la evaluación y el seguimiento de los planes estatales de desarrollo. En algunos casos, estos sistemas sólo muestran información de los compromisos del gobernador, o bien, de los indicadores de gestión de los objetivos de los planes estatales.

Esta categoría reconoció sistemas de información que favorecieran la rendición de cuentas y mostraran información útil para la toma de decisiones de los ciudadanos y funcionarios públicos.

En ella se reconocieron las siguientes prácticas:

- Sistema de Monitoreo de Programas Públicos, postulada por la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del estado de Jalisco. La práctica se refiere a la puesta en marcha de una plataforma informática que brinda información de los programas sociales, específicamente difunde: requisitos, ficha básica, reglas de operación, padrón de beneficiarios e indicadores. Además, ofrece opciones de búsqueda por etapa de vida, derechos sociales, tipo de apoyo, entre otras. A diferencia de otros sistemas, en éste se publica toda la información en una sola página web y no de manera dispersa en sitios de distintos organismos estatales, como sucede con frecuencia.
- Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo, postulada por el Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo del estado de Oaxaca. La práctica consistió en el diseño de una página web que muestra información, por municipios y microrregiones, sobre carencias sociales, obras priorizadas, avance en la gestión de obras, obras con coinversión, recursos para disminuir carencias y planes de desarrollo. A diferencia de otros sistemas que buscan apoyar la planeación, la información de éste es pública y, además, cuenta con mayor información sobre la relación entre las acciones de cada municipio y las privaciones sociales que presentan.

Jalisco: Sistema de Monitoreo de Programas Públicos⁶⁵



Antecedentes

Al inicio de 2013, el Gobierno del Estado de Jalisco no disponía de información clara sobre los programas y las acciones que sus dependencias y entidades paraestatales implementaban para incidir en la calidad de vida de los ciudadanos. Esto se debía a que la información se encontraba desactualizada, dispersa y era heterogénea, lo que dificultaba su consulta por parte de los funcionarios públicos y de la ciudadanía.

Por lo anterior y con la intención de conocer el universo de programas y acciones desarrollados por dependencias y entidades del gobierno estatal, la Unidad de Evaluación de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas diseñó el Sistema

⁶⁵ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Mónica Ballezá Ramírez, directora general de Monitoreo y Evaluación de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del estado de Jalisco, para postular la práctica.

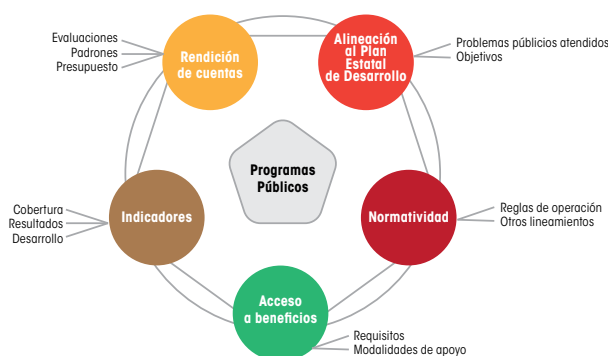
de Monitoreo de Programas Públicos. En junio de 2013 se llevó a cabo el primer piloto de éste y se presentó al Consejo Técnico para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco, el cual emitió recomendaciones sobre su diseño y contenido. Desde entonces, el Sistema se ha mejorado en forma continua.

Objetivos y características

El Sistema de Monitoreo de Programas⁶⁶ es una plataforma informática pública de software libre, cuyo objetivo es facilitar el acceso a la información de los programas públicos⁶⁷ y acciones que entregan beneficios focalizados implementados por dependencias y entidades del gobierno de Jalisco. El Sistema satisface dos necesidades de información: por una parte, permite que los funcionarios públicos conozcan el universo de programas y tomen decisiones sobre el seguimiento y evaluación de éstos, y por otra, contribuye a que la ciudadanía tenga información acerca de los diferentes tipos de apoyo que brindan los programas y las acciones, así como los resultados obtenidos por cada programa.

La información que se presenta en el Sistema es homogénea, es decir, para todos los programas y las acciones se publica la misma información, agrupada en cinco categorías: alineación del programa con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, normativa, elementos de acceso a los beneficios, indicadores y elementos de rendición de cuentas (ver figura 15).

Figura 15. Información disponible de cada programa en el Sistema



Fuente: Subsecretaría de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Jalisco, 2015.

⁶⁶ Disponible en programas.app.jalisco.gob.mx.

⁶⁷ Un programa público se define como el conjunto interrelacionado de actividades y procesos realizados por una dependencia o entidad, que, con base en una teoría causal, tiene como objetivo modificar alguna circunstancia considerada como un problema público. Estos programas se caracterizan por ejercer recursos estatales o federales, entregar apoyos y servicios en especie o monetarios a una población específica para mejorar sus condiciones; además, tienen o son susceptibles de tener reglas de operación y padrón de beneficiarios, entre otros.

Por otra parte, la página inicial de la plataforma contiene estadísticas agregadas sobre los programas y las acciones que incluye el Sistema (ver figura 16): número total de programas y acciones; cuantificación de éstos según el grupo etario al que van dirigidos (infancia, jóvenes, adultos y adultos mayores); derecho social al que están alineados;⁶⁸ grupos de atención específicos; y tipo de apoyo. Además, la sección de "Monitoreo de programas y acciones" brinda información agregada sobre el tipo de intervención (acción o programa); origen de recursos (estado, Federación o ambos); forma de entrega de apoyos (directa o con un intermediario); periodicidad de entrega; tipo de apoyo por modalidad (económico, especie, infraestructura o servicio); grupos de atención por modalidad (empresas, estudiantes, grupos multiculturales, organizaciones, asociaciones e instituciones públicas, personas con discapacidad, población general y profesionales); y dependencia encargada. Por último, el Sistema permite descargar los datos mencionados en formato de datos abiertos (CSV y Excel).

Figura 16. Presentación de estadísticas agregadas en la plataforma⁶⁹



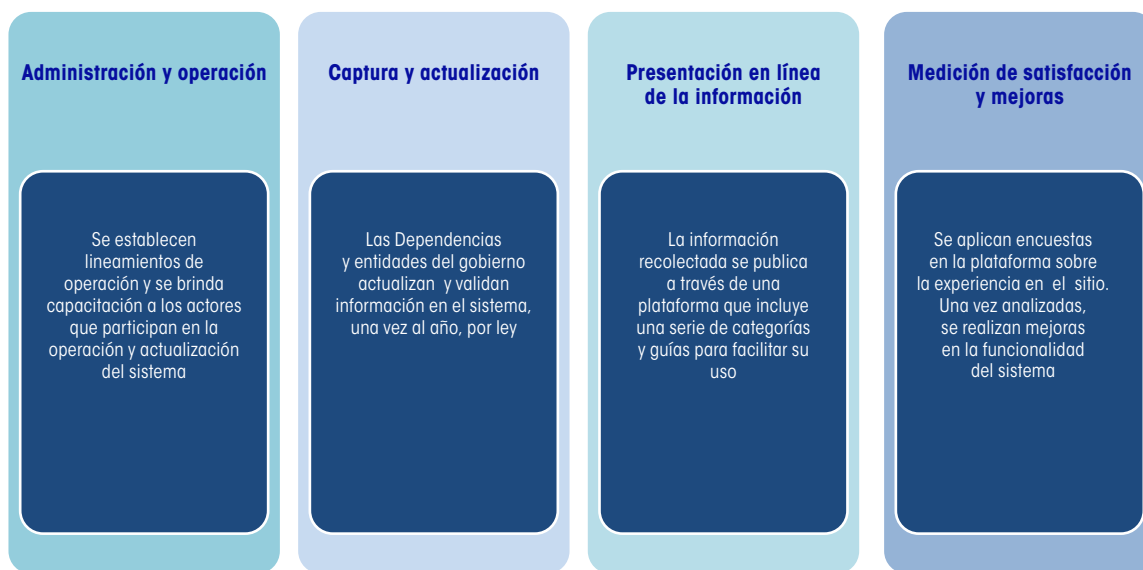
Fuente: Sistema de Monitoreo de Programas Públicos, 2015.

⁶⁸ El Sistema considera ocho derechos sociales: alimentación, educación, salud, seguridad social, medio ambiente, no discriminación, trabajo y vivienda.

⁶⁹ Disponible en <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/panel/monitoreo>

La figura 17 muestra las principales actividades implementadas para el funcionamiento del Sistema.⁷⁰

Figura 17. Actividades principales para la operación del Sistema



Fuente: Información proporcionada por el Gobierno del Estado de Jalisco.

Un elemento fundamental para el funcionamiento y la actualización del Sistema ha sido la coordinación entre los funcionarios que participan en su funcionamiento, desde los responsables de reunir, capturar y actualizar la información de los programas hasta los encargados de administrar y tomar decisiones sobre su apariencia y uso. En este sentido, el estado diseñó una red integrada por 107 personas⁷¹ que colaboran en la operación del Sistema. La figura 18 presenta los actores involucrados en esta red.

⁷⁰ La guía para el registro de información en el Sistema está disponible en http://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/registro_de_informacion_sistema_de_monitoreo_de_programas_v4_sep2015.pdf

⁷¹ Los nombres y cargos de los actores involucrados en la práctica están disponibles en http://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/actores_involucrados_sistema_monitoreo_programas_publicos_2015.pdf

Figura 18. Actores involucrados en la operación del Sistema

Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas SEPAP	Coordinación de la estrategia del Sistema	Participan 4 funcionarios que se encargan de administrar y tomar decisiones sobre la apariencia y el uso del Sistema.
	Enlaces institucionales de las dependencias y entidades	32 funcionarios (directores generales) son responsables al interior de su dependencia de reunir, capturar y actualizar la información de los programas.
	Consejo Técnico Evalúa Jalisco	7 funcionarios (área informática) diseñan, desarrollan y dan mantenimiento al Sistema.
Otras dependencias	Titulares de las dependencias y entidades	32 funcionarios de primer nivel son responsables de validar la información que se publica en el Sistema.
	Programación y soporte del Sistema	16 representantes del Consejo recomiendan mejores prácticas para el monitoreo y la visualización de la información de los programas.
	Atención y seguimiento de comentarios	3 funcionarios son responsables de brindar respuesta a inquietudes ciudadanas a través del área de atención ciudadana del Gobierno del Estado.
Externos	Enlaces de la Dirección General de Monitoreo y Evaluación	13 funcionarios de la Dirección General de Monitoreo y Evaluación brindan asesoría a los enlaces institucionales de las dependencias, además de ser responsables de revisar la información en el Sistema.

Fuente: Información proporcionada por el Gobierno del Estado de Jalisco.



Avances y retos

Entre los principales avances del Sistema al 2015, destacan los siguientes:

- El estado conoce los programas que implementan las entidades y dependencias locales en virtud del inventario actualizado de 176 programas y acciones públicas que operan en la entidad, así como información respecto de las características, seguimiento y evaluación de los programas desde 2013.
- Existe una mayor coordinación entre una red de 32 dependencias y entidades del gobierno estatal que mantienen actualizada la información del Sistema.
- La integración de la información de los programas ha facilitado el análisis de las condiciones para ser evaluados, lo cual ha sido útil para integrar los programas anuales de evaluación de 2013, 2014 y 2015.
- El Sistema se ha posicionado como la principal fuente de información para los ciudadanos que desean acceder a los beneficios y apoyos, así como para académicos, especialistas, funcionarios y organismos que buscan información sobre los programas que brindan transferencias a la población.



- Los ciudadanos con debilidad visual cuentan con una herramienta (con estándares de accesibilidad del consorcio World Wide Web) para identificar y monitorear los programas públicos y las acciones que mejoran la calidad de vida y las capacidades de los jaliscienses.
- Las solicitudes de información ciudadanas se canalizan a través del Sistema, lo que ha fortalecido los mecanismos de difusión de los programas y las acciones estatales.

En 2015, el Sistema presentaba las siguientes áreas de oportunidad:

- Un elemento que puede apoyar la toma de decisiones pública es que la información que aparece en el Sistema muestre la relación entre los programas presupuestarios y los programas públicos que entregan bienes y servicios de forma directa a la población.
- La mejora de la calidad y suficiencia de la información del Sistema debe continuar y para ello es necesario fortalecer los procesos de recolección de información que utilizan los actores involucrados.
- Aún se debe trabajar en la interoperabilidad del Sistema con otras plataformas informáticas del gobierno, como el Registro Público de Trámites Estatales.
- Es necesario recolectar evidencia sobre los usos de la información producida por el Sistema, ya que ayudaría a saber si esta herramienta está contribuyendo a mejorar la política y los programas de desarrollo social, si facilita el acceso de los ciudadanos a los beneficios, y si permite efectuar análisis sobre el desarrollo social en el estado, entre otros.
- Es conveniente diseñar mecanismos que garanticen la sostenibilidad de la práctica en el mediano y largo plazo, como la inclusión del Sistema en el marco normativo.



Conclusión

El Sistema de Monitoreo de Programas Públicos es un instrumento que posibilita el acceso a la información de los programas y las acciones que opera el Gobierno del Estado de Jalisco tanto a los tomadores de decisión como a la ciudadanía en general. A los primeros les permite identificar el universo de programas públicos y acciones que mejoran la calidad de vida, además de formular estrategias para diseñar o perfeccionar los instrumentos de monitoreo y evaluación de estos programas. Asimismo, se ha convertido en un instrumento que facilita a los ciudadanos la identificación del tipo de apoyo que les puede brindar el gobierno, según sus características y necesidades.

Sin duda, estas dos características han convertido al Sistema en una buena práctica de un gobierno estatal que favorece el acceso a la información sobre el destino y resultado de los recursos públicos. Su reto es trascender un periodo de gobierno.

Oaxaca: Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo⁷²



Antecedentes

La variable territorial tiene un papel muy importante en la explicación de la pobreza en Oaxaca. Según datos del Consejo Nacional de Población,⁷³ en 2010, casi 84 por ciento de las localidades de esta entidad (6,824) tenían menos de 500 habitantes, de las cuales 95 por ciento registraban un índice de marginación muy alto o alto. Con el propósito de incidir en las causas estructurales de la pobreza en el estado, considerando la variable territorial, el Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016 adoptó un enfoque regional en tres niveles: regional, microrregional y municipal.

Uno de los problemas identificados para implementar la estrategia fue la falta de información sistematizada y clara que coadyuvara a tomar decisiones en materia de asignación y seguimiento de los recursos concertados entre la entidad y los municipios; por lo tanto, era necesario contar con una herramienta que proporcionara información para la planeación municipal.⁷⁴

Al inicio se construyeron fichas técnicas en Excel con información resumida de los indicadores de pobreza, marginación y rezago social, así como la distribución de recursos de los ramos 28 y 33 a nivel municipal y microrregional. Posteriormente, en noviembre de 2013, se dispuso que la Coordinación General del Comité de Planeación del Desarrollo del estado de Oaxaca (CG-Coplade) fuera el área encargada de implementar el Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo (SISPLADE), el cual debería apoyar en la toma de decisiones para el diseño y la gestión de la planeación para el desarrollo.⁷⁵ En marzo de 2014 se diseñó una herramienta para mostrar información acerca del rezago, pobreza, planeación y financiamiento municipal.

⁷² El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Constantino Alberto Pérez Morales, coordinador de Planeación del Desarrollo del Coplade del estado de Oaxaca, para postular la práctica.

⁷³ Las cifras de distribución territorial están disponibles en http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice_de_Marginacion_por_Localidad_2010

⁷⁴ El SISPLADE está disponible en <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/mun/Acerca.aspx>

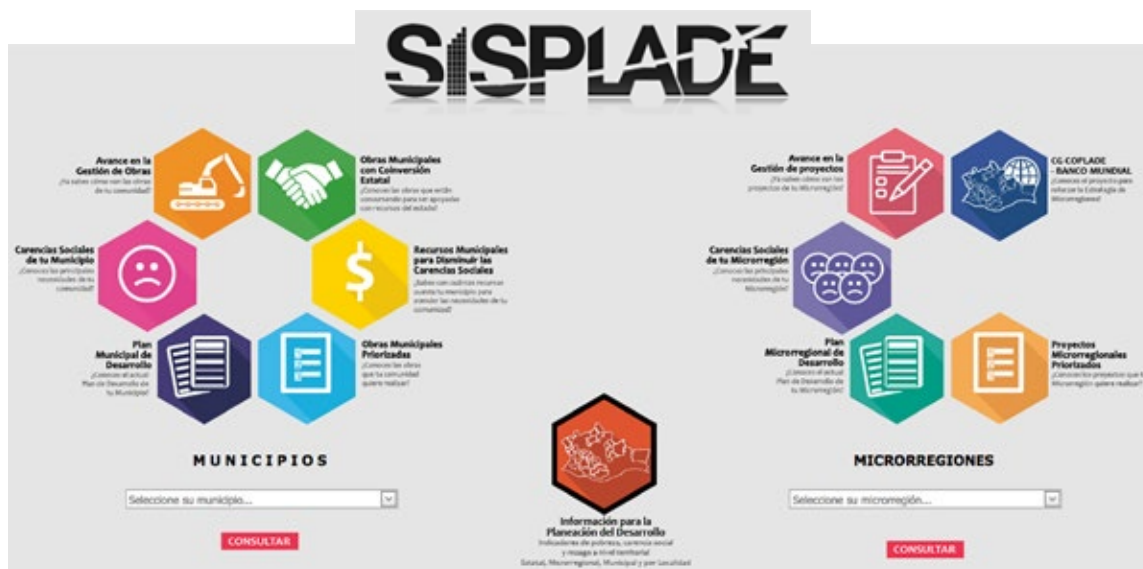
⁷⁵ Consultar la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca en <http://www.periodicooficial.oaxaca.gob.mx/listado.php?d=2013-11-8>

Objetivos y características

El SISPLADE es una plataforma tecnológica cuyo objetivo es facilitar la toma de decisiones relacionada con los procesos de planeación y financiamiento de proyectos municipales y microrregionales. Permite conocer el destino, los medios y las razones que explican el gasto público en obras y proyectos en el estado, así como el responsable en cada una de las etapas del proceso de planeación.

El SISPLADE recopila, integra, ordena, asocia y presenta de manera actualizada la información de los principales indicadores de carencia social y rezago social, a nivel microrregional, municipal y por localidad, así como los proyectos y el presupuesto asignado en el Fondo para la Infraestructura Social Municipal y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAISM-DF). También muestra información de las reglas de operación de programas gubernamentales de los programas federales y los planes municipales de desarrollo de cada uno de los municipios.

Figura 19. Presentación del Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo⁷⁶



Fuente: Página de inicio del SISPLADE.

⁷⁶ Página de inicio del SISPLADE, disponible en <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade/>.

Figura 20. Componentes del Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo

1	<p>Indicadores para la planeación de desarrollo</p> <p>Es el componente principal del Sistema, ya que alimenta al componente municipal y microrregional. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de carencias sociales a nivel estatal, microrregional y municipal • Desglose de datos asociados al índice de rezago social • Reglas de operación de programas federales • Información geográfica con la ubicación de diferentes servicios • Lineamientos para la operación del FAIS • Lista de las obras priorizadas por los ciudadanos en el Consejo municipal • Histórico de planes municipales (últimos tres trienios) • Fichas informativas de la Secretaría de Desarrollo Social y la CG-Coplade sobre la situación social de municipios y microrregión
2	<p>SISPLADE municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de carencias sociales del municipio • Plan Municipal de Desarrollo • Obras municipales priorizadas • Avance de las obras • Recursos municipales para disminuir las carencias sociales (presupuesto asignado FAISM-DF)
3	<p>SISPLADE microrregional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de carencias sociales de la microrregión • Plan Microrregional de Desarrollo • Proyectos microrregiones priorizados • Avance en la gestión de proyectos • Proyecto de Fortalecimiento a las Microrregiones
4	<p>Administración del SISPLADE</p> <p>Los funcionarios pueden actualizar la información relacionada con la administración del Sistema. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación para agendar reuniones del Coplade • Información para la gestión de actividades de la CG-Coplade • Gestión para la Cruzada Nacional contra el Hambre • Directorios de la CG-Coplade • Módulo para generar reportes • Reglas de operación • Mapoteca virtual • Validación de los planes municipales de desarrollo
5	<p>Tablero Planeación Municipal y Microrregional</p> <p>Refleja automáticamente distintos aspectos de la planeación municipal y microrregional. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Municipios por módulos de desarrollo regional (MDR) con convenio marco firmado • Municipios por MDR con planes municipales presentados al MDR • Municipios por MDR con obras reportadas • Resumen municipal desglosado por MDR • Resumen general de municipios

Fuente: Información de la CG-Coplade.

El SISPLADE está integrado por cuatro componentes que agrupan la planeación y ejecución de distintos proyectos. Además, incluye un quinto componente dirigido a la actualización de información del Sistema, en el cual participan activamente las autoridades municipales (ver figura 20).



Avances y retos

Los principales avances del SISPLADE al 2015 son:

- La facilitación de los procesos para la planeación y focalización de la política social microrregional y municipal con base en sus principales carencias o rezagos; esto permitió elaborar el diagnóstico y diseño de proyectos, además de verificar su pertinencia social y financiera.
- La promoción de un enfoque participativo en la planeación de los proyectos de coinversión a través de esquemas de coordinación interinstitucional al interior del gobierno. Actualmente, la autorización de los proyectos considera la participación de la CG-Coplade, la Secretaría General de Gobierno y la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.
- Los servidores públicos y los ciudadanos pueden conocer y monitorear las obras y acciones priorizadas en sus municipios y gestionadas para la coinversión por sus autoridades municipales a través de una plataforma web.
- El Grupo Técnico de la Comisión Intersectorial de Fortalecimiento Municipal del Coplade⁷⁷ retomó la información que genera el SISPLADE para analizar y priorizar los proyectos diseñados por los presidentes municipales.
- La entidad normó la obligatoriedad de usar el SISPLADE como plataforma para registrar y dictaminar las propuestas de los proyectos de coinversión que le proponen los municipios al gobierno estatal, con la emisión de los Lineamientos para la operación de los proyectos de inversión pública 2015.⁷⁸

La implementación del SISPLADE es un proceso de mejora continua; sin embargo, al 2015 aún presentaba algunas áreas de oportunidad:

- Es deseable que la información generada a través de la plataforma muestre la relación entre las acciones y los proyectos realizados para abatir las carencias sociales y los recursos públicos utilizados para su ejecución.
- Fomentar la interoperabilidad del SISPLADE con otros sistemas dirigidos al desarrollo social, como el Sistema de Focalización de Desarrollo o la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.

⁷⁷ El Coplade está formado por el titular del Poder Ejecutivo del estado, el coordinador general del Coplade y los titulares de las dependencias estatales y los órganos que actúan en el estado, así como los presidentes municipales. Entre sus objetivos está la coordinación permanente de los tres órdenes de gobierno, la consulta y asesoría del Poder Ejecutivo del estado en el proceso de formulación participativa y validación del Plan Estatal de Desarrollo.

⁷⁸ Los Lineamientos para la operación de los proyectos de inversión pública están disponibles en <http://www.periodicooficial.oaxaca.gob.mx/listado.php?d=2015-5-23>

- Desarrollar el componente geográfico que permita ubicar de manera dinámica las carencias sociales en el territorio, además de precisar la accesibilidad a los diversos servicios públicos, como educación y salud, con los que se cuenta para poder perfeccionar el análisis territorial y focalizar los recursos con una visión a nivel microrregional.
- El proceso de mejora continua de la gestión institucional representa un reto, particularmente en los municipios, para vincular la planeación con los procesos de administración municipal.



Conclusión

El SISPLADE es una estrategia por medio de la cual se presenta de manera actualizada, precisa, clara y objetiva la información de los principales indicadores de desarrollo social en el orden estatal, microrregional y municipal, así como información de los recursos del FAISM.

El SISPLADE se puede considerar como una buena práctica porque es una herramienta innovadora que sistematiza, en una sola página web, información de diferentes órdenes y organizaciones de gobierno, y transforma tecnicismos legales y presupuestarios en una herramienta amigable para los ciudadanos y funcionarios de gobiernos locales.

7. EVIDENCIA DEL USO DE LA INFORMACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?



Reconocer casos prácticos en los que los gobiernos estatales formulan intervenciones públicas que retoman información técnica, por ejemplo, hallazgos de una evaluación, investigación de salud, resultados de la medición de la pobreza, entre otras.

Estas intervenciones, además de ser públicas, debían mostrar evidencia de que la implementación de sus estrategias brindó información valiosa para la toma de decisiones.

Y qué hay en las entidades federativas...



En 2015 se identificaron diagnósticos, investigaciones o análisis en materia de desarrollo social en quince entidades que permiten contar con información sobre las características de las problemáticas estatales. Sin embargo, aún es necesario fortalecer el uso de la información que se genera de las evaluaciones y otra información disponible.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?



Las prácticas recibidas en esta categoría se relacionan con el diseño de estudios, políticas o estrategias para abatir las carencias sociales. Algunas de ellas fueron intervenciones complementarias a estrategias federales, por ejemplo, a la Cruzada Nacional contra el Hambre. Cabe mencionar que las prácticas, en su mayoría, no presentaron evidencia de que la información fuera empleada para mejorar las intervenciones públicas.

Coahuila: Encuesta “Coahuila Habla”⁷⁹



Antecedentes

En diciembre de 2011, el Gobierno del Estado de Coahuila estableció como prioridad atender a la población en situación de pobreza, como se expresa en el Plan Estatal de Desarrollo, en el eje 3: Una nueva propuesta para el desarrollo social.

Al no contar con una línea base sólida sobre la cual dirigir las acciones correspondientes en materia de pobreza, solicitó a la Secretaría de Desarrollo Social analizar la situación de pobreza en el estado a partir de los criterios determinados por el CONEVAL.⁸⁰

La entidad, con la asesoría del INEGI y apoyada en el cuestionario ampliado del módulo de condiciones socioeconómicas y otros datos adicionales, diseñó la metodología y el cuestionario para recopilar información acerca de la situación socioeconómica en la que se encontraba la población en Coahuila



Objetivos y características

La encuesta “Coahuila Habla” es un registro de las condiciones socioeconómicas de los hogares ubicados en áreas con rezago social del estado; mediante la aplicación de cuestionarios, se obtuvo información sobre las características de las viviendas y las condiciones de desarrollo de sus ocupantes con la finalidad de instrumentar de manera focalizada los programas sociales.⁸¹

El levantamiento se llevó a cabo de enero a marzo de 2012. Como resultado de la encuesta, se contó con un registro de 1,344,254 personas (406,079 viviendas), cuyas características se presentan en el cuadro 9.

⁷⁹ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió José Luis Gutiérrez Esquivel, director general de Asuntos Sociales, Gestión Comunitaria, Evaluación y Seguimiento de la Secretaría de Desarrollo Social del estado de Coahuila, para postular la práctica.

⁸⁰ Evidencia del uso de la información de monitoreo y evaluación, presentación de la encuesta “Coahuila Habla”. Disponible en <http://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/Rodrigo-Fuentes-Encuesta-Coahuila-Habla.pdf>

⁸¹ Encuesta “Coahuila Habla”. Disponible en http://www.coahuilatrasmis.gob.mx/otrainfo/documentos_otrainfo/COAHUILA%20HABLA.pdf

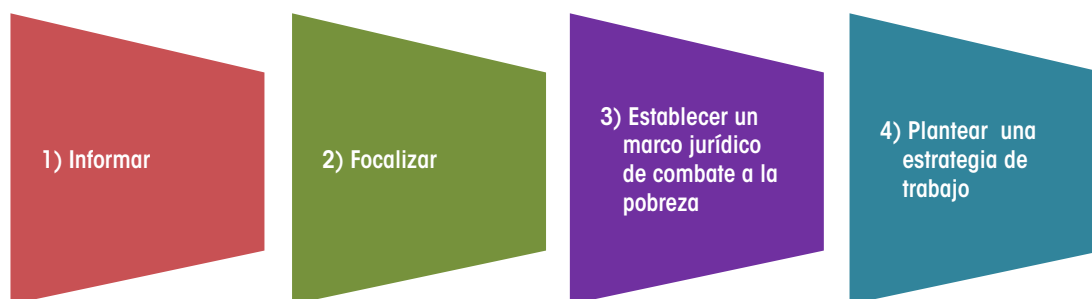
Cuadro 9. Datos recopilados por la encuesta “Coahuila Habla”

Número de integrantes de cada familia
Situación conyugal
Características, servicios y equipamiento de la vivienda
Acceso a la alimentación
Acceso a la salud y medicamentos
Escolaridad y acceso a la educación
Recreación, cultura y deporte
Acceso a la asistencia social
Personas con discapacidad
Empleo
Nivel de ingresos

Fuente: Secretaría de Desarrollo Social de Coahuila, 2012.

A partir de la información obtenida en la encuesta, se planteó una ruta crítica de acción que involucró a diversas dependencias del Gobierno del Estado en una estrategia de combate a la pobreza; por ello, se puede afirmar que la encuesta representó una herramienta fundamental en la planeación de las acciones de desarrollo social del gobierno. La ruta crítica constó de cuatro etapas, como se muestra en la figura 21.

Figura 21. Ruta crítica planteada a partir de los resultados de la encuesta “Coahuila Habla”



Fuente: Evidencia del uso de la información de monitoreo y evaluación, presentación de la encuesta “Coahuila Habla”, 2015.

- Informar. En esta etapa se dieron a conocer los resultados de la encuesta a las distintas instancias gubernamentales que participaron en la estrategia de combate a la pobreza: gobiernos municipales y las secretarías de Estado a nivel estatal y federal.
- Focalizar. La información obtenida mediante la encuesta fue esencial para la toma de decisiones y la redefinición y focalización de estrategias dirigidas a la población en situación de vulnerabilidad. En este sentido, se proyectaron distintos planes de acción a partir de la definición de ocho polígonos de intervención en el estado, ubicados en los municipios de Torreón (3), Saltillo (4) y Matamoros (1).⁸²
- Establecer marco jurídico de combate a la pobreza. El 29 de noviembre de 2013 fue publicada la Ley para la Prevención y Combate a la Pobreza Extrema en el Estado de Coahuila de Zaragoza, cuyo objeto es reducir la pobreza extrema en la entidad.⁸³
- Plantear estrategia de trabajo. El Gobierno del Estado determinó una estrategia de trabajo en la que participaron 19 dependencias de la administración estatal que destinaron recursos económicos para la atención de la población más vulnerable. Esta inversión incluyó 82 programas sociales mediante los cuales se atendieron diversas carencias, como mejoramiento de vivienda, construcción de infraestructura para servicios básicos, atención educativa —particularmente a quienes no la tienen, no terminaron sus estudios o sin acceso a capacitación técnica—, programas alimentarios, de salud y cohesión social.⁸⁴

Además, el estado se sumó a la Cruzada Nacional contra el Hambre y se crearon estrategias específicas, como se muestra en la figura 22.

⁸² Secretaría de Desarrollo Social, 2012.

⁸³ Artículo 2º, Ley para la Prevención y Combate a la Pobreza Extrema en el Estado de Coahuila de Zaragoza, 2013.

⁸⁴ *Segundo Informe de Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2013*. Disponible en <http://www.sefincoahuila.gob.mx/contenido/docs/ITDIF-2014/04-RENDICION%20DE%20CUENTAS/IV.3%20Segundo%20informe%20de%20Gobierno%20Coahuila%20Informeweb%20RMV%202013.pdf>

Figura 22. Estrategias específicas creadas para el combate a la pobreza

PLAN 59	• Atiende a las 59 localidades ubicadas en 19 municipios del estado que padecen un alto grado de marginación.
	• Participan 19 dependencias en su implementación.
	• Programas: rehabilitación de fachadas, piso firme, electrificación, apoyo alimentario, banco de materiales, salud y educación, entre otros.
PLAN 470	• Atiende a los 46,000 coahuilenses que habitan en localidades con algún grado de marginación.
	• Prioridad a la construcción de obras relacionadas con la introducción de los servicios básicos, como agua potable, drenaje, entre otros.
COMPPAS	• Comités de política popular y acción social (COMPPAS), integrados por habitantes de las colonias; son la instancia básica de gestión, operación, seguimiento y evaluación del Programa de Combate a la Pobreza Extrema.

Fuente: Segundo Informe de Gobierno del Estado de Coahuila, 2013.

Algunos resultados que ha tenido la estrategia de combate a la pobreza que diseñó el estado con base en la información de la encuesta son:

- Hasta 2013 se realizó la instalación de más de 3,900 COMPPAS.
- En 2015 se dotó de piso firme a la totalidad de las casas con piso de tierra, según la encuesta.
- Al 2015, el avance registrado por “Coahuila Habla” en materia de salud revela que 86 por ciento de las 58,000 personas sin seguridad en salud se incorporaron a los servicios del Seguro Popular.
- Se integró un comité de trabajo que planea, da seguimiento y evalúa las acciones en materia de educación.⁸⁵
- De las 24,000 familias registradas por la encuesta que sufrían pobreza alimentaria, se atendieron a más de diez mil con el Programa Alimentario del Gobierno del Estado, lo que representa más de 44 por ciento de avance respecto a la situación inicial.

⁸⁵ En este comité participan la Secretaría de Educación Pública federal, el Instituto Estatal para la Educación de los Adultos, el Consejo Nacional de Fomento Educativo, la Secretaría de Educación y la Secretaría de Desarrollo Social. Fuente: *Cuarto Informe de Gobierno 2011-2017 del Estado de Coahuila de Zaragoza*. Disponible en <http://coahuila.gob.mx/archivos/pdf/Publicaciones/Libro-4oInformeGobierno-web.pdf>



Avances y retos

Algunos de los avances derivados de la estrategia al 2015 son:⁸⁶

- La información obtenida de la encuesta se usó en el diseño de la estrategia para combatir la pobreza en el estado. Al contar con información específica sobre la población con carencias, la estrategia se pudo focalizar en la población con mayores carencias.
- En el marco de la Cruzada Nacional contra el Hambre se cotejó la información del Sistema de Focalización de Desarrollo con la encuesta "Coahuila Habla" y el padrón del programa alimentario del DIF Coahuila.

Aunque la encuesta ha logrado los puntos anteriores, al 2015 también presentaba algunos retos:

- Es importante avanzar en la creación de una agenda de evaluación de la estrategia que permita contar con información de los resultados de sus componentes; con ella se podría identificar el efecto en la variación de los indicadores de pobreza causado por la estrategia diseñada por el estado para combatir la pobreza y no por otros factores externos.



Conclusión

La encuesta "Coahuila Habla" es un instrumento para recopilar información sobre distintos indicadores de pobreza en el estado. Su aplicación permitió al estado contar con líneas base sobre distintas carencias de la población y, a partir de esta información, diseñar una estrategia de combate a la pobreza dirigida a la población más vulnerable.

El diseño de instrumentos de diagnóstico de problemas públicos y su aplicación, así como la calidad de la información producida y su uso para mejorar las políticas públicas, constituyen un elemento indispensable en un sistema de monitoreo y evaluación. Dado que dicha encuesta es un instrumento metodológicamente sólido de diagnóstico, se considera una buena práctica. Desde la publicación de sus resultados, éstos han servido como línea base para medir los avances que ha obtenido el Gobierno del Estado en las carencias identificadas y la eficacia de los planes y programas que se destinaron para atenderlas. El gran reto de esta práctica será desarrollar evaluaciones de la estrategia para demostrar que las variaciones en los indicadores de pobreza se puedan atribuir a la intervención del gobierno estatal.

⁸⁶ Segundo y cuarto informes de gobierno del estado de Coahuila.



Puebla: Diseño para la “Determinación de la tarifa de mantenimiento a las redes de suministro de agua en el municipio de Atlixco”⁸⁷



Antecedentes

En 2015, el gobierno del municipio de Atlixco, Puebla, identificó en el periódico oficial del estado que el Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Atlixco (SOPAMA) debía autorizar subsidios a las personas en condiciones de pobreza dentro de este municipio. Sin embargo, el subsidio no se aplicaba porque se desconocían las condiciones de pobreza de la población en dicho territorio.

Considerando lo anterior y que el ingreso representa una variable importante en la metodología para la medición de la pobreza multidimensional, el SOPAMA diseñó un mecanismo para conocer la situación de pobreza de los usuarios apoyándose en la publicación de cifras de pobreza por parte de la Secretaría de Desarrollo Social del gobierno federal (Sedesol) a nivel manzana y de la georreferenciación de los usuarios de agua existentes. Lo anterior, con la intención de diseñar un mecanismo para establecer qué tarifas se deberían aplicar a los usuarios en condiciones de pobreza.



Objetivos y características

La determinación de la tarifa de mantenimiento a las redes de suministro de agua potable, alineada con el indicador de pobreza multidimensional, se realizó con un método geoestadístico para conocer la situación de pobreza de los usuarios en el municipio de Atlixco y, con ello, fijar una tarifa de cobro ajustada a las condiciones de pobreza de los usuarios.

Con la finalidad de conocer cómo operaba el servicio de agua potable en el municipio y diseñar el método geoestadístico para señalar la tarifa que debían pagar los usuarios en condiciones de pobreza, se revisaron los siguientes elementos:

- Responsable de operar el servicio de agua. El SOAPAMA es el organismo encargado de establecer las tarifas que deben cubrir los usuarios por conceptos de mantenimiento (fija) y consumo (clasificado por tamaño de construcción o del terreno).

⁸⁷ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Nefthalí Salvador Escobedo Zoletto, diputado local con licencia en Puebla por el distrito de Atlixco, para postular la práctica; no fue posible identificar mayor información.

- Datos del tipo de consumo de agua según usuarios. En julio de 2015, el SOAPAMA tenía registrados 28,725 usuarios y la tarifa por mantenimiento había sufrido dos reducciones de 72.8 a 64.4 pesos y de 64.4 a 49.92 pesos. El 27.5 por ciento de los usuarios tenían servicio fijo y 72.5 contaban con servicios medidos. Los usuarios del servicio fijo cubrían la tarifa de mantenimiento y de consumo en un mismo pago. Sin embargo, no se conocía cuánto pagaban por cada concepto desagregado. En cambio, los usuarios del servicio medido cubrían la tarifa de mantenimiento y de consumo por separado. Además, éstos pagaban la misma tarifa por mantenimiento, independientemente del consumo, el tamaño de la vivienda o su nivel de ingresos.
- Finanzas municipales por concepto de los ingresos por el mantenimiento de las redes. Respecto a los ingresos para dotar de los servicios de agua, el SOAPAMA sólo disponía de datos estadísticos sobre los ingresos por mantenimiento de los usuarios del servicio medido. Por ello, se hizo una estimación para calcular cuánto se recaudaría por concepto de mantenimiento y el tipo de tarifa. Considerando un pago teórico constante promedio por concepto de mantenimiento, se recaudaría los montos presentados en el cuadro 10, según la tarifa.

Cuadro 10. Recaudación estimada por tarifa de mantenimiento, Atlixco, 2015

Escenario	Recaudación mensual	Recaudación anual	Recaudación anual ajustada*
Todos pagan 72.8	1,515,259.20	18,183,110.40	15,455,643.84
Todos pagan 64.2	1,340,421.60	16,085,059.20	13,672,300.32
Todos pagan 49.9	1,039,034.88	12,468,418.56	10,598,155.78

Fuente: Municipio de Atlixco, Puebla.

* Se ajusta el monto anual por la probabilidad de cumplimiento.

Con la información anterior, se efectuó un análisis y se identificó que las viviendas populares y medias tenían un comportamiento variable respecto a la pobreza; es decir, podía haber casas menores de 200 m² con ingresos altos, así como terrenos muy grandes con ingresos bajos.

Con base en lo anterior, se desarrolló el método geoestadístico. Los insumos considerados fueron: información georreferenciada de los usuarios con servicio medido conforme al tipo de consumo; información pública estadística a nivel manzana de la pobreza del Sistema de Información Social Georreferenciada de la Sedesol; e información pública cartográfica a nivel manzana de las áreas urbanas a 2010 del INEGI. A continuación se describen las tres etapas que se siguieron para su elaboración.

En primer lugar, se clasificó a los usuarios de acuerdo con el tipo de consumidor y georreferencia. Posteriormente, se clasificó a los usuarios según condición de pobreza. Dado que la Sedesol no publica información de pobreza para todas las manzanas del municipio, se llevó a cabo un análisis geoestadístico complementario, en el cual se desarrollaron las siguientes actividades:

- Cálculo de la pobreza por colonia. Se estableció el porcentaje de viviendas en pobreza por colonia y después se generó una capa cartográfica con esta información.
- Cruce de información de los usuarios georreferenciados según tipo de consumidor con la capa de pobreza por colonia. De este modo, se determinó a los consumidores en pobreza. Con la intención de actualizar los asentamientos de nueva creación, se realizó un proceso de validación al vecino más cercano.
- Clasificación de los usuarios en pobreza.
- Análisis geoestadístico a nivel manzana con los datos de la Sedesol para confirmar la consistencia del resultado, la cual fue favorable.

En la tercera etapa, una vez determinados los usuarios en pobreza multidimensional, se efectuaron análisis estadísticos de proyección de escenarios para calcular tarifas diferenciadas de acuerdo con la población prioritaria de pobres y muy pobres que se definió (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Cálculo de tarifas diferenciadas y justas de acuerdo con la población prioritaria de pobres y muy pobres por colonia

Porcentaje de pobreza		Total	Escenarios fijos			Escenarios variables	
			72.80	64.40	49.92	Escenario Progresivo	Escenario Similar a 49.92
			Todos 74.8	Todos 64.4	Todos 49.92		
No pobre	0-12	6,480	377,395.20	333,849.60	258,785.28	377,395.20	317,157.12
Vulnerable	12.1-24	6,173	404,454.96	357,787.08	291,133.44	357,787.08	277,340.54
Pobre	24.1-36	4,589	300,671.28	265,978.44	206,174.59	256,685.72	183,459.04
Muy pobre	36.1-60	3,572	208,033.28	184,029.44	142,651.39	142,651.39	108,360.19
Total mensual		20,814	1,290,554.72	1,141,644.56	898,744.70	1,134,519.39	886,316.90
Total anual			15,486,656.64	13,699,734.72	10,784,936.45	13,614,232.64	10,635,802.78

Fuente: SOAPAMA, 2015.

Los resultados del análisis estadístico permitieron clasificar a los usuarios por niveles de pobreza: 4,589 usuarios fueron catalogados como pobres y 3,572 como muy po-

bres. Esto representa 39.2 por ciento del universo de usuarios con servicio medido; es decir, cuatro de cada diez personas que contaban con servicio medido se encontraban en situación de pobreza. En cuanto a las finanzas, se estimó que los ingresos mensuales con un pago teórico constante promedio serían de 1,141,644 pesos. Esto se traduce en 13,699,734 pesos anuales, con una variación de 14.8 por ciento respecto al monto con ingresos estimados actual (julio de 2015), lo cual contribuye a garantizar el mantenimiento del servicio.



Avances y retos

Entre los principales avances de la determinación de una tarifa de mantenimiento a las redes de suministro de agua potable, alineada con el indicador de pobreza multidimensional, al 2015 destacan los siguientes:

- Identificación de la población en condición de pobreza y vulnerabilidad a nivel de manzana por medio de varios instrumentos estadísticos y de georreferenciación.
- Determinación de una tarifa con pagos diferenciados según el nivel de pobreza de la población, sin comprometer las finanzas del municipio por concepto de recaudación.

A continuación, algunas áreas de oportunidad hasta 2015:

- El principal reto de esta práctica es que se implemente en la práctica. Actualmente, es una propuesta diseñada con base en información técnica.
- Dado que el método geoestadístico depende de la generación de información censal, es conveniente plantear estrategias para mantener actualizada la información entre la publicación de resultados de cada censo.
- Es un método que puede ser mejorable porque no todos los usuarios tienen el servicio medido y éstos no están georreferenciados.
- Es importante crear mecanismos para garantizar la sostenibilidad de la práctica en el mediano y largo plazo, en caso de que se aplicara.



Conclusión

La determinación de la tarifa de mantenimiento a las redes de suministro de agua potable, alineada con el indicador de pobreza multidimensional, se realizó a través de un método geoestadístico que permitió conocer la situación de pobreza de los usuarios en el municipio de Atlixco y cuántas personas debían contar con un subsidio para cubrir el costo de dicha tarifa. La buena práctica contribuyó al diseño de tarifas diferenciadas del mantenimiento de suministro de agua, sin comprometer las finanzas del municipio por concepto de recaudación.

Esta práctica es un referente del uso de la información técnica para formular políticas públicas de un gobierno local. Sin duda, el reto es que se implemente.

Puebla: Estrategia para abatir las carencias sociales en el estado de Puebla⁸⁸



Antecedentes

En 2013, el CONEVAL publicó que, de 2010 a 2012, la pobreza multidimensional en el estado de Puebla aumentó de 61.5 a 64.5 por ciento.⁸⁹ El porcentaje de pobreza extrema en la entidad pasó de 17.0 a 17.6 por ciento; también creció la población con carencia de acceso a la alimentación en 2.5 puntos porcentuales y la población con carencia de acceso a la seguridad social en 4.8 puntos porcentuales.⁹⁰

Por lo anterior, el Gobierno del Estado de Puebla llevó a cabo una revisión de la metodología para medir la pobreza multidimensional, así como el Módulo de Condiciones Socioeconómicas de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (MCS-ENIGH). En 2014, después de esta revisión, la Comisión Interinstitucional del Sistema Estatal de Desarrollo Social⁹¹ diseñó una política social alineada con dicha metodología, que denominó "Estrategia para abatir las carencias sociales en el estado de Puebla".

⁸⁸ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Jesús Sánchez Reliac, coordinador general de Política Social de la Secretaría de Desarrollo Social del estado de Puebla, para postular la práctica; no fue posible identificar mayor información.

⁸⁹ Para obtener más información, consultar <http://www.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/pobreza-2014.aspx>

⁹⁰ Disminuyó el ingreso promedio de los hogares en ocho puntos porcentuales; creció la población con carencia alimentaria en 2.5 puntos porcentuales; aumentó el porcentaje de población con carencia de acceso a la seguridad social en 4.8 puntos porcentuales.

⁹¹ El 15 de enero de 2014, el Ejecutivo del estado publicó el Decreto por el que establece la integración del Sistema Estatal de Desarrollo Social, y creó la Comisión Interinstitucional del Sistema Estatal para el Desarrollo Social y el Consejo Consultivo del Sistema Estatal para el Desarrollo Social.

Objetivos y características

La Estrategia es una política social alineada con la metodología multidimensional de la pobreza del CONEVAL. Su objetivo es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, promover el cumplimiento de sus derechos sociales y fortalecer su bienestar económico. En este contexto, se diseñaron políticas y programas integrales ajustados a indicadores de la medición de pobreza.

El 15 de enero de 2014 se crearon, por decreto del Ejecutivo, el Sistema Estatal para el Desarrollo Social, la Comisión Interinstitucional del Sistema Estatal para el Desarrollo Social y el Consejo Consultivo del Sistema Estatal para el Desarrollo Social. El Sistema determina las políticas públicas que se deben seguir y promueve la concurrencia de actores y acciones; la Comisión establece los mecanismos para combatir cada carencia y orienta las políticas, programas y acciones en materia de desarrollo social. La Estrategia se diseñó y se puso en marcha en el marco de la instalación de la Comisión.

Un elemento fundamental para el buen funcionamiento de la Estrategia fue la intervención de la Comisión como área coordinadora entre dependencias y municipios. Para ello, constituyó grupos de trabajo institucionales a fin de diseñar, implementar y supervisar las acciones orientadas a incidir en el abatimiento de cada carencia social. También mantuvo coordinación con los municipios que concentraban la mayor cantidad de personas en condiciones de pobreza para que, con base en un esquema de asistencia técnica, se unieran a la campaña "Yo sí me sumo a la Cruzada Nacional contra el Hambre".

Etapas para el diseño de la Estrategia

La figura 23 ilustra los cinco productos generados para el diseño de la Estrategia.

Figura 23. Diseño de la Estrategia



Fuente: Información proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Social del estado de Puebla.

- **Óptimo de Pareto.** Con la información del Censo de Población y Vivienda 2010, así como del Sistema de Información Geográfica de la Sedesol, se elaboró un mo-



delo basado en óptimos de Pareto⁹² por municipio para los indicadores de carencia social y las variables que los componen. A partir de este enfoque, se identificó que sólo cinco municipios de los 217 del estado de Puebla concentraban 30 por ciento de las personas con carencias sociales en la entidad y 20 municipios, 50 por ciento.

- **Índice de viabilidad.** Este índice se elaboró para cada uno de los indicadores mencionados en la Ley General de Desarrollo Social. La intención fue describir en qué consiste cada carencia social, cuáles son las variables que la componen, cuál es la acción que combate cada variable y cuál es el valor del déficit estatal y de los municipios prioritarios por óptimo de atención, así como establecer qué acción era la más viable para atender la carencia. Para identificar este último punto, se consideró el producto de variables como el precio unitario, la facilidad operativa⁹³ y el peso relativo del componente en la carencia,⁹⁴ cuyos valores fueron determinados por expertos en la implementación de acciones para cada variable.
- **Georreferenciación de colonias y manzanas.** Con base en la información publicada por el INEGI en el Sistema para la Consulta de Información Censal 2010, los principales resultados por localidad y con información por colonia del Instituto Registral y Catastral del estado de Puebla, se georreferenciaron las colonias con mayor cantidad de personas que inciden en cada una de las variables del modelo.
- **Modelo de restricciones.** Se elaboró un modelo de restricciones, que consistió en: a) trabajar en el menor número de municipios; b) que concentran la mayor cantidad de personas en condiciones de pobreza; c) atendiendo las variables de menor costo unitario; d) de mayor facilidad operativa; y e) que optimizaran la reducción de carencias sociales.
- **Súper óptimo.** Con base en los resultados de óptimos de Pareto, el índice de viabilidad y la georreferenciación de colonias y manzanas, se elaboró un súper óptimo capaz de ordenar las carencias sociales y sus variables, todo ello con la intención de identificar qué acción tendría mayor impacto en los resultados de pobreza, sujeto al conjunto de restricciones descrito anteriormente.

⁹² Los óptimos generados siguen el criterio conocido como principio de Pareto, el cual se basa en un estudio sobre la sociedad que considera que, naturalmente, los bienes se dividían entre los "pocos de mucho" y los "muchos de poco"; establece dos grupos de proporciones: 80-20, tales que el grupo minoritario, formado por 20 por ciento de la población, ostentaba 80 por ciento de algo, y el grupo mayoritario, formado 80 por ciento de la población, poseía 20 por ciento de ese mismo algo.

⁹³ Para medir la facilidad operativa, se elaboró una escala del 1 al 5, donde 1 es la opción más fácil y 5 la más difícil, y se pidió a los expertos en la implementación de políticas públicas que clasificaran cada acción con base en su experiencia sobre tiempos de implementación, capacidad instalada para la operación, distancia, normativa de cumplimiento, etcétera.

⁹⁴ Dado que cada acción atiende una variable, se elaboró una escala del 1 al 5, donde 1 es la opción con mayor número de personas con incidencia en la variable que atiende la acción y 5 es la opción con menor número de personas en la variable que atiende la acción.

Los resultados arrojaron que las carencias sociales relacionadas con las personas de manera individual son más fáciles de atender que aquellas que agrupan características de la vivienda. Con base en esto, se determinó como acción prioritaria incorporar a familias al Sistema de Servicios de Salud, específicamente, afiliarlos al Seguro Popular. También se brindó mayor atención al rezago educativo, en especial para niños de tres a cuatro años, al combate contra la inseguridad alimentaria y al acceso a la seguridad social. Por último, se priorizó la creación de viviendas y la provisión de servicios básicos, y se elaboraron diagnósticos y reglas de operación para los programas de unidades móviles alimentarias, recámaras adicionales y sanitarios con biodigestores.

Es importante señalar que todas las acciones implementadas por la Estrategia fueron acompañadas por campañas de comunicación social; por ejemplo, para reforzar el conocimiento del derecho a la salud, se llevó a cabo la campaña "Yo sí tengo Seguro Popular", y para impulsar la inscripción de niños de tres a cinco años a la educación básica, se emprendió la campaña "Mi hijo sí va al preescolar", entre otras.

Finalmente, se elaboró un tablero estratégico de control, en el cual se registraron todas las acciones –directas o habilitadoras– realizadas por el Gobierno del Estado de Puebla, propias y en colaboración con otras instancias, sus responsables, actores y fechas de ejecución. Por medio de una aplicación web, se presentan gráficas, diagramas de Gantt y tablas con información sobre la Estrategia, y cada dependencia es responsable de actualizar los datos de manera permanente.



Avances y retos

Entre los principales avances de la Estrategia al 2015, destacan los siguientes:

- Existe una mayor coordinación de las entidades y dependencias estatales que trabajan en el diseño de políticas y programas asociados a los temas de ingreso, educación, salud, alimentación, seguridad social, servicios básicos y vivienda.
- El diseño de políticas públicas se ha fortalecido con base en evidencia, pues la Estrategia está basada en métodos e información públicos: metodología de medición multidimensional de la pobreza y MCS-ENIGH.
- La pobreza extrema se redujo en el periodo 2012-2014, al pasar de 17.6 a 16.2 por ciento. Además, obtuvo el primer lugar nacional en la reducción del número de personas que superaron la inseguridad alimentaria (350,000 personas) y en el número de personas que accedieron a servicios básicos en su vivienda (217,000 personas). También aumentó la población afiliada a una institución de servicios médicos (484,000 personas).

- El estado cuenta con información sobre el avance de las metas con la implementación del tablero estratégico de control.

La Estrategia presenta algunas áreas de oportunidad:

- Consolidar la participación de las áreas de promoción del desarrollo económico del Gobierno del Estado de Puebla en los programas derivados de la Estrategia.
- Es fundamental que la Estrategia considere el diseño de políticas y programas enfocados al combate a la carencia de acceso a la seguridad social.
- Es necesario que la Estrategia incremente la colaboración del sector empresarial, pues el impacto de su participación puede aprovecharse en mayor escala.
- Fortalecer e institucionalizar los mecanismos para monitorear y evaluar el avance de las acciones. Específicamente, un reto importante es tener evidencia empírica para demostrar que los cambios en los indicadores de pobreza se pueden atribuir de manera directa a los programas de la Estrategia.



Conclusión

En 2014 se puso en marcha la “Estrategia para abatir las carencias sociales en el estado de Puebla”, la cual consistió en el diseño de políticas integrales y transversales que combatieran, de manera institucional, coordinada y especializada, las carencias sociales utilizadas en la metodología para la medición multidimensional de la pobreza del CONEVAL. La implementación de la Estrategia contribuyó a reducir la pobreza extrema en el periodo 2013-2014 en la entidad. Además, fortaleció la colaboración interinstitucional, pues el diseño de acciones y programas incluyó la participación de distintas dependencias.

Sin duda, esta práctica es un ejemplo de que el diseño de estrategias exitosas para reducir la pobreza basadas en información y metodologías sólidas sí es posible. El reto que se presenta es que trascienda un periodo de gobierno y que los procedimientos seguidos para el diseño de la Estrategia y para implementarla se conviertan en rutinas institucionales.

8. CATEGORÍA ABIERTA: INSTITUCIONALIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN O FORTALECIMIENTO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

¿Cuál fue el objetivo de la categoría?

Reconocer ejercicios públicos que no estuvieran considerados en las categorías anteriores y que, además, favorecieran la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación; por ejemplo, estrategias para mejorar la evaluación, metodologías para sensibilizar a los funcionarios públicos en monitoreo y evaluación, iniciativas para incluir a las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de evaluación, etcétera.

Y qué hay en las entidades federativas...

Además de los elementos descritos a lo largo de este documento, algunos estados han desarrollado otro tipo de ejercicios para fortalecer sus sistemas de monitoreo y evaluación, por ejemplo, programas de capacitación para funcionarios públicos en gestión para resultados; capacitación a organizaciones de la sociedad civil; estrategias de asistencia técnica para diseñar elementos de monitoreo y evaluación; modificaciones organizacionales; fondos para financiar evaluaciones, entre otros.

¿Qué tipo de prácticas se postularon?

Las prácticas recibidas en esta categoría fueron heterogéneas; algunas de ellas son: esquemas de capacitación para realizar evaluaciones; estrategias para programar objetivos y metas; iniciativas de contraloría social; fondos para financiar la evaluación en el mediano plazo, entre otros. En algunos casos, las prácticas no estaban institucionalizadas, lo cual afecta su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En esta categoría se reconocieron todos aquellos ejercicios públicos que no estuvieran considerados en las categorías anteriores y su objetivo fuera favorecer la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación.

En ella se reconocieron las siguientes prácticas:

- Modelo de la especialidad que incluye temas relacionados con la gestión para resultados, postulada por la Secretaría de Finanzas y de Administración del estado de Durango. La práctica se refiere a la implementación de un programa académico para formar capacidades de los funcionarios estatales en el campo del monitoreo y la evaluación, así como de gestión para resultados. Vale la pena destacar que fue la única práctica que, en colaboración con instituciones académicas, buscó desarrollar las capacidades de los funcionarios, elemento que representa un reto creciente en los estados para avanzar en la consolidación de los sistemas de monitoreo y evaluación.
- Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco, postulada por la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del estado de Jalisco. La práctica consistió en crear un fondo cuyo propósito es garantizar la fuente de financiamiento y el mecanismo de contratación de las evaluaciones externas de los programas anuales de evaluación y las complementarias a éste. Es importante mencionar que Jalisco es la primera entidad que diseña un instrumento de este tipo, lo que refleja la relevancia de la práctica de la evaluación en el estado y promueve su sostenibilidad.

Durango: Especialidad Interinstitucional en Evaluación y Gestión para Resultados⁹⁵



Antecedentes

En 2011, el Gobierno del Estado de Durango inició la implementación del presupuesto basado en resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño. En este proceso se identificó como una de las necesidades para establecer estas herramientas en la entidad la construcción de diversas capacidades de los funcionarios públicos involucrados en este ámbito, de tal modo que actuaran como consultores internos para el gobierno estatal en dichos temas.

En marzo de 2014, el Gobierno del Estado celebró una alianza con la Universidad Juárez del Estado de Durango, el Instituto Tecnológico de Durango y la Universidad Pedagógica

⁹⁵ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió José Gil Peyro Medina, subsecretario de Planeación de Finanzas y de Administración del estado de Durango, para postular la práctica.



ca de Durango para diseñar e implementar, con académicos de dichas instituciones, la Especialidad Interinstitucional en Evaluación y Gestión para Resultados, cuya primera versión inició en abril de 2015 y concluyó en enero de 2016.

Objetivos y características

La Especialidad tuvo como objetivo formar capacidades de los funcionarios del gobierno de Durango⁹⁶ para que, por medio de herramientas teóricas y prácticas, basadas en el enfoque de gestión para resultados, contribuyeran a la mejora de los programas y las políticas sociales del estado.

En el diseño de la Especialidad, que inició en marzo de 2014 y concluyó en noviembre de ese mismo año, participaron nueve profesores de las instituciones de educación superior mencionadas y cuatro asesores externos. Se definió un perfil de egresos para los estudiantes de la Especialidad (ver cuadro 12) y el programa curricular se organizó en ocho módulos (880 horas de trabajo), en los que se integraron sesiones presenciales, trabajos de campo y asesorías externas para abordar la temática del ciclo de gestión basado en evidencias de resultados.

El programa de la Especialidad buscó poner en práctica las herramientas teóricas, incluyendo la emisión de recomendaciones a tres programas sociales del estado, prioritarios en el Plan de Desarrollo de la entidad: Uniformes Escolares, Prevención Social del Delito y Agua Futura.⁹⁷

En las sesiones presenciales se revisaron aspectos teóricos de los temas programados con la ayuda de materiales de lectura, exposiciones y prácticas de aula, y fueron conducidas por el coordinador y el auxiliar del módulo. Entre cada sesión, los estudiantes realizaron trabajos de campo para aplicar las herramientas de cada módulo a algún programa de gobierno de los que fueron considerados en la Especialidad. Asimismo, los estudiantes se organizaron en grupos de trabajo para analizar los programas señalados. Por último, y como parte de las asesorías externas, los alumnos intercambiaron información con expertos en las temáticas de la Especialidad.

⁹⁶ En la Especialidad participaron 28 funcionarios públicos de nivel directivo con múltiples perfiles profesionales, pertenecientes a diversas entidades gubernamentales.

⁹⁷ El programa de Uniformes Escolares entrega este beneficio a la totalidad de los alumnos de educación básica pública del estado. El de Prevención Social del Delito es un programa nacional que pretende promover la convivencia y la cultura de la legalidad en las áreas poblacionales con índices de delito altos que fueron seleccionadas. Agua Futura es un programa que busca la viabilidad del abasto de agua potable para Durango y la región lagunera durante los próximos cincuenta años. Fuente: Secretaría de Finanzas y Administración, 2015.

Cuadro 12. Perfil de egreso de la Especialidad⁹⁸

Los egresados serán capaces de:

1. Diagnosticar problemas focalizados de relevancia social que atañen al gobierno mediante el empleo crítico y colaborativo de técnicas y herramientas del modelo de gestión para resultados, con vocación de servicio al ciudadano, a fin de conocer el estado del problema y fundamentar la toma de decisiones.
2. Diseñar colaborativamente rutas de mejora para dar solución a los problemas focalizados basada en evidencia analizada, utilizando diversas metodologías de análisis asociadas a gestión para resultados, con fidelidad, sencillez y precisión.
3. Implementar trayectorias de servicios, identificando los hitos de riesgo y asegurando resultados, mediante conocimientos sobre gestión de la implementación; con habilidades de supervisión, coordinación, liderazgo y colaboración y actitudes de responsabilidad y servicio a fin de generar valor público a través de las soluciones de problemas de gobierno.
4. Monitorear trayectorias de implementación orientadas a resultados, a efecto de introducir propuestas de mejora con criterios de eficacia, a través de la aplicación de instrumentos de seguimiento capaces de advertir a tiempo desviaciones de la ejecución frente a los resultados, planificando y construyendo indicadores cuantitativos y cualitativos, con actitud crítica y objetiva.
5. Evaluar programas, proyectos y trayectorias de implementación, mediante la aplicación y análisis de los sistemas de criterios e indicadores de procesos e impactos, con objetividad, sencillez, claridad y precisión, a fin de orientar los programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, así como validar la actividad administrativa con base en evidencias en resultados.

Fuente: Página web de Universidad Pedagógica de Durango.

Cuadro 13. Módulos de la Especialidad

Módulo	Tema	Pregunta que pretende responder el módulo
1	Introducción a la gestión para resultados	¿Cuál es el modelo de gestión basada en evidencias que adopta la Especialidad?
2	Diagnóstico y trayectorias de implementación	¿Cuáles resultados se busca producir?
3	Diseño y validación de indicadores	¿Cómo se observa si esos resultados se producen?
4	Identificación de fuentes de información	¿Cómo se verifica la observación del resultado?
5	Diseño de producción del servicio	¿Cómo se produce el resultado?
6	Implementación de técnicas de monitoreo	¿Cómo se identifican y corrigen las desviaciones de trayectoria?
7	Evaluación de programas	¿Cómo se evalúa y utiliza la evaluación para el siguiente ciclo de programas?
8	Resultados de la implementación de mejoras	¿Cuáles fueron los resultados observados en la implementación de las mejoras?

Fuente: Página web de Universidad Pedagógica de Durango.

⁹⁸ Para mayor información, consultar Universidad Pedagógica de Durango en <http://www.upd.edu.mx/index.php?opcion=Interinstitucional>



Con el objetivo de monitorear los avances e identificar áreas de oportunidad en la Especialidad, se creó el Consejo Directivo Interinstitucional, compuesto por la Universidad Juárez, el Instituto Tecnológico y la Universidad Pedagógica, por medio de un convenio de colaboración entre dichas entidades. Asimismo, se llevaron a cabo reuniones del Colegiado de Académicos después de cada módulo, en las cuales se revisaron los resultados, la participación de los estudiantes, los incidentes asociados al desempeño de los académicos, de los estudiantes y los programas, así como las resoluciones del Consejo Directivo Interinstitucional. De manera paralela, la Coordinación de la Especialidad⁹⁹ hizo ajustes cuando se presentaron dificultades en su implementación.



Avances y retos

Los principales avances de la Especialidad al 2015 son los siguientes:

- Funcionarios públicos del estado de Durango desarrollaron competencias en el tema de gestión para resultados al implementar la Especialidad.
- La alianza entre la academia y el sector gubernamental para mejorar los programas sociales se fortaleció por medio de un enfoque que vincula estrechamente la teoría y la práctica.
- Los estudiantes de la Especialidad adquirieron competencias referentes a las particularidades que se deben tomar en cuenta para realizar evaluaciones a los programas de gobierno; esto, como punto de partida para iniciar procesos de consultoría.
- La asesoría externa, el acompañamiento a los grupos de estudiantes en su intervención en los programas y la comunicación con los coordinadores de los programas generaron iniciativas para su mejora.¹⁰⁰

La Especialidad es una buena práctica que contribuye a la implementación del presupuesto basado en resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño; sin embargo, al 2015 aún presentaba algunos retos:

⁹⁹ La Coordinación de la Especialidad está integrada por el coordinador, quien es designado por el Consejo Directivo Interinstitucional.

¹⁰⁰ En los documentos finales entregados, los funcionarios-estudiantes hicieron sugerencias y recomendaciones a los tres programas objeto de la especialidad, y señalaron, entre otros elementos, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los programas; propuesta de mejora de las MIR; observaciones y sugerencias a los elementos de monitoreo y evaluación de los programas, así como de su orientación a resultados.

- Lograr una organización más efectiva entre la Coordinación de la Especialidad y las áreas a cargo de los programas estatales, a fin de que se seleccionen a tiempo los programas que son objeto de estudio y comenzar el análisis de ellos desde el inicio del curso.
- Continuar sensibilizando a los funcionarios públicos acerca de cómo la Especialidad contribuye a la mejora de su gestión y al logro de las metas y los objetivos planteados en los programas sociales. En este sentido, es preciso adecuar los horarios laborales y la carga de trabajo para evitar escenarios de deserción.
- Establecer una mayor vinculación con especialistas en monitoreo y evaluación para conocer en profundidad los alcances del enfoque y asegurar que los conocimientos y las mejoras que se plantean por parte de los estudiantes sean las más apropiadas en cada caso.



Conclusión

La Especialidad es un programa académico diseñado con la colaboración entre el Gobierno del Estado, la Universidad Juárez del Estado de Durango, el Instituto Tecnológico de Durango y la Universidad Pedagógica de Durango, que busca desarrollar competencias en los funcionarios locales para promover el enfoque de gestión para resultados.

Para crear sistemas de monitoreo y evaluación eficientes existen ciertas condiciones, entre las cuales está la disponibilidad de personas que, por el lado de la oferta, tengan las competencias para proporcionar información de calidad y útil para la toma de decisiones y, por el lado de la demanda, que puedan recopilar, analizar y usar la información para mejorar los programas públicos. Pocos estados han emprendido acciones para resolver la baja oferta y demanda de información y, por esta razón, la Especialidad merece un reconocimiento como una buena práctica estatal.

Jalisco: Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco¹⁰¹



Antecedentes

En los últimos años, en particular desde la creación del Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas (Consejo Evalúa Jalisco) en 2013, el Gobierno del Estado de Jalisco ha avanzado en la regulación e implementación de elementos de monitoreo y evaluación de los programas estatales; entre ellos, se ha incrementado el número de evaluaciones externas que se realizan a programas; no obstante, en 2014 seguían siendo pocas frente a la cantidad de intervenciones a cargo de las dependencias del estado.

Conforme al diagnóstico que llevó a cabo el Consejo Evalúa Jalisco, uno de los obstáculos para seguir consolidando la agenda de evaluación era la incertidumbre en la disponibilidad de recursos destinados a evaluaciones externas. Para hacer frente a este problema, en 2014, el Consejo emitió recomendaciones sobre la importancia de garantizar el financiamiento de dichas evaluaciones y la necesidad de contar con criterios claros para seleccionar los programas que requerían ejercicios de evaluación.

Derivado de lo anterior, en mayo de 2015 se publicó el acuerdo *Medidas inmediatas de austeridad del Gobierno del Estado de Jalisco*,¹⁰² en el que se estableció que la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Estado de Jalisco (SEPAF)

realizará una retención de hasta el 2% (dos por ciento) del monto total del presupuesto asignado a los programas públicos, que correspondan a un programa presupuestario o a un componente de alguno, con recursos estatales de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, para la creación de un fondo que se destinará para el cumplimiento del Proyecto Prioritario de Evaluación, que incluye la evaluación de los programas y las políticas públicas estatales (Acuerdo primero, numeral 8).

En consecuencia, en julio de 2015 se firmó el contrato del Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco, en el cual el Gobierno del Estado de Jalisco es el "fideicomitente y fideicomisario" y el Banco Interacciones, SA, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Interacciones, el fiduciario.

¹⁰¹ El equipo técnico del CONEVAL elaboró esta ficha con base en el informe que envió Mónica Ballescá Ramírez, directora general de Monitoreo y Evaluación de la SEPAF, para postular la práctica.

¹⁰² Disponible en <http://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/05-14-15-iii.pdf>

Objetivos y características

El Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco es la instancia que recibe las aportaciones de dependencias y entidades del estado que deberán efectuar una evaluación en el ejercicio fiscal. Sirve como mecanismo para financiar las evaluaciones externas a los programas y políticas públicas de Jalisco incluidas en el Programa Anual de Evaluaciones y las de carácter complementario, coordinadas por la Unidad de Evaluación de la SEPAF.

El Fideicomiso integra las aportaciones de dependencias y entidades de acuerdo con el Programa Anual de Evaluaciones vigente y con estimaciones del costo de éstas. Las aportaciones para cada evaluación se definen en conjunto entre las unidades internas de evaluación de cada dependencia, la Dirección General de Monitoreo y Evaluación y la Unidad de Evaluación de la SEPAF. Al final del proceso, las aportaciones son validadas por las áreas administrativas y los titulares de cada institución. El cuadro 14 presenta el presupuesto asignado al Fideicomiso y las dependencias que participaron en el ejercicio presupuestario 2015.

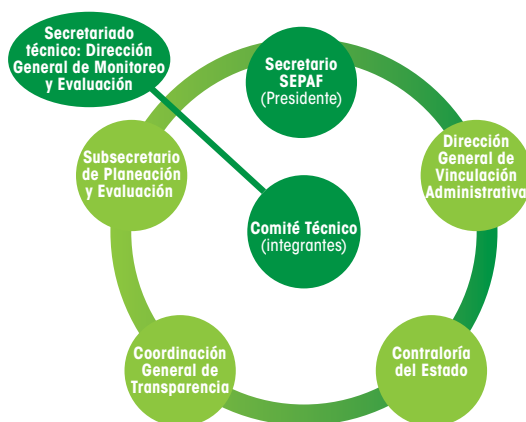
Cuadro 14. Distribución de las aportaciones para la conformación del Fondo Evalúa Jalisco, Programa Anual de Evaluaciones 2015

Dependencia o entidad	Cantidad de programas que aportan recursos	Monto de aportación al Fideicomiso (pesos)
Secretaría de Desarrollo Económico	1	1,650,000
Secretaría de Desarrollo e Integración Social	5	1,400,000
DIF (OPD)	2	640,000
Consejo Estatal de Promoción Económica (OPD)	1	400,000
Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (OPD)	1	200,000
IJALVI (OPD)	1	100,000
COEDIS	1	50,000
SETUJAL	1	50,000
FECA (OPD)	1	40,000
Total general	14	4,530,000

Fuente: Información de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación del estado de Jalisco, 2015.

Para el funcionamiento del Fideicomiso, se definió la siguiente estructura: un comité técnico que administra los recursos y está integrado por un secretario, un secretario técnico, cuyo cargo recae en el titular de la Dirección General de Monitoreo y Evaluación, un representante de la Dirección General de Vinculación Administrativa y otro de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación (SUBSEPLAN), todos ellos de la SEPAF, así como un representante de la Contraloría del Estado y de la Coordinación General de Transparencia.

Figura 24. Actores del Comité Técnico del Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco, 2015



Fuente: Subsecretaría de Planeación y Evaluación del estado de Jalisco, 2015.

El secretario técnico es el responsable de comunicar las decisiones tomadas por el Comité Técnico tanto al fiduciario como a cualquier otra entidad pública o privada. También debe emitir las instrucciones de pago aprobadas por el Comité Técnico a la fiduciaria. La SUBSEPLAN es la instancia encargada de dar seguimiento a los servicios contratados para el cumplimiento de las evaluaciones de los programas y las políticas públicas.

Cabe mencionar que las evaluaciones externas se realizan conforme a los términos de referencia elaborados por las dependencias, bajo la coordinación de la SUBSEPLAN y según los Lineamientos generales para el monitoreo y evaluación de los programas públicos del gobierno de Jalisco.¹⁰³ Los términos de referencia, así como los informes de evaluación, se publican en la página web de la SEPAF.¹⁰⁴

¹⁰³ Según los lineamientos, las dependencias pueden llevar a cabo nueve tipos de evaluación: diagnóstico, de diseño, de procesos, de resultados, de consistencia y resultados, de impacto, estratégicas, específicas y complementarias. Los lineamientos están disponibles en http://sepafl.jalisco.gob.mx/sites/sepafl.jalisco.gob.mx/files/lineamientos_generales_para_mye.pdf

¹⁰⁴ Los términos de referencia están disponibles en <http://sepafl.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/evaluacion/evaluaciones-programas>



Avances y retos

Entre los principales avances del Fideicomiso al 2015, destacan los siguientes:

- La creación del Fideicomiso representa un logro en sí mismo para los actores que han promovido el enfoque de la gestión para resultados en el estado, pues es un reflejo del reconocimiento y compromiso con el tema por parte del nivel más alto en la jerarquía del Gobierno del Estado.
- El Fideicomiso brinda certidumbre sobre la disponibilidad de recursos presupuestarios para realizar evaluaciones externas alusivas al ejercicio fiscal 2015, lo que contribuye a la sostenibilidad y consolidación del sistema de monitoreo y evaluación en el estado.
- Se generaron economías de escala¹⁰⁵ para los evaluadores externos. En cierta medida, también se resolvió el déficit de unidades externas de evaluación locales que tienen experiencia y solvencia técnica para atender las evaluaciones.
- La coordinación interinstitucional entre las dependencias del estado referente a temas de monitoreo y evaluación se fortaleció, pues involucró, en el ejercicio fiscal 2015, a 24 evaluaciones de 11 dependencias y entidades locales. Entre las evaluaciones concluidas se efectuó una inversión de más de 3.3 millones de pesos, los cuales representan menos de 0.49 por ciento del presupuesto aprobado para los programas evaluados en 2015. Conviene tener presente que la inversión en evaluación se ha incrementado año con año: en 2013 se destinaron 495,000 pesos, y en 2014, 2.49 millones de pesos.

El Fideicomiso es una buena práctica que contribuye a la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación; sin embargo, al 2015 aún presentaba algunos retos:

- En el corto plazo, el reto principal es ampliar el número de programas estratégicos que se incluyen en el Programa Anual de Evaluaciones y, por lo tanto, aumentar el número de evaluaciones financiadas con recursos del Fideicomiso.
- En el mediano plazo, es indispensable impulsar y dar seguimiento al uso de los resultados de las evaluaciones externas. Si no se utilizan para mejorar el desempeño de las intervenciones, la teoría de cambio detrás del esfuerzo presupuestario y organizacional que representa el Fideicomiso no se cumplirá.

¹⁰⁵ Las economías de escala se lograron al agrupar evaluaciones a realizarse, de tal forma que una misma entidad evaluadora llevará a cabo evaluaciones en grupo para dos o tres programas similares, con equipos de trabajo integrados que efectúan actividades de investigación comunes para diferentes procesos de evaluación.



- Otro reto es institucionalizar la práctica de la evaluación en el estado mediante la creación de un organismo público autónomo que contribuya a la independencia e imparcialidad de la estrategia de evaluación en el Gobierno del Estado de Jalisco.



Conclusión

El Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco es una buena práctica de evaluación de políticas públicas estatales, ya que es un mecanismo administrativo innovador que garantiza el financiamiento de los ejercicios de evaluación externa a programas y políticas públicas tanto del ámbito de desarrollo social como en materia de economía, medio ambiente y seguridad, entre otros. Asimismo, el esquema de aportación de recursos por parte de los programas evaluados fortalece la coordinación entre las dependencias estatales, además de formalizar las prácticas de evaluación. Sin duda, el Fideicomiso refleja un compromiso claro por avanzar en la creación de sistemas de monitoreo y evaluación en la entidad. El reto será garantizar su sostenibilidad y demostrar sus beneficios en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos para la recopilación e integración de información para elaborar el informe anual de gobierno de Chiapas (17 de julio de 2013.) Disponible en <http://www.siese.chiapas.gob.mx/wpcontent/themes/siese/pdf/Planeacion/Leyes-Manual-y-Lineamientos/Lineamientos/Lineamientos.para.elaborar.Informe.de.Gobierno.pdf>

Consejo de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Diagnóstico de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2015*. México. Disponible en http://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Diagnostico_entidades/Diagnostico2015.pdf

_____. *Diagnóstico de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2013*. México. Disponible en http://www.coneval.org.mx/Informes/Seminario%20Internacional%202013/DIGANOSTICO_DE_AVANCE_EN_MONITOREO_Y_EVALUACION_2013.pdf

_____. *Memorias del Seminario Internacional de Monitoreo y Evaluación para las Entidades Federativas 2013*. México. Disponible en http://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Hacia_construccion_de_un_sistema_de%20monitoreo_y_evaluacion_entidades_federativas.pdf

Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (31 de octubre de 2014). Lineamientos para la elaboración de las reglas de operación de programas sociales para el ejercicio fiscal 2015. Disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatat/Distrito%20Federal/wo107585.pdf>

_____. *Guía metodológica para la elaboración de reglas de operación de programas sociales del Distrito Federal 2015*. Disponible en http://www.evalua.cdmx.gob.mx/files/pdfs_sueltos/GMLROPS2015.pdf



Cuarto Informe de Gobierno 2011-2017 del Estado de Coahuila de Zaragoza. Disponible en <http://coahuila.gob.mx/archivos/pdf/Publicaciones/Libro-4oInformeGobierno-web.pdf>

Decreto por el que se crea y regula la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social (22 de julio de 2015). Disponible en http://marcojuridico.morelos.gob.mx/archivos/decretos_ejecutivo/pdf/DCOMDESOCIAL.pdf

Encuesta Coahuila Habla. Disponible en http://www.coahuilatransparente.gob.mx/otrainfo/documentos_otrainfo/COAHUILA%20HABLA.pdf

Evaluación de diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral. Disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/204628.web>

Evaluación de diseño del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral (Resultados de la evaluación del programa presupuestario Educación para el Desarrollo Integral) MIR. Disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/205194.web;jsessionid=69104DD73AC167E517384C14D222A50A>

Evaluación de la calidad de indicadores de proyectos prioritarios. Banco Mundial, 2015. Estado de Guanajuato, México. Disponible en http://seieg.ipaneg.net/evaluacion/doc/1._bm_gto_ras_report_activity_1_5_de_marzo_final.pdf

Evaluación del Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018 y programas sectoriales. Disponible en <http://www.siese.chiapas.gob.mx/wp-content/themes/siese/pdf/Evaluacion/PED-CHIAPAS/Evaluacion.PED.2015.pdf>

Evidencia del uso de la información de monitoreo y evaluación (1 de diciembre de 2015). Presentación de la Encuesta Coahuila Habla. Disponible en <http://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/Rodrigo-Fuentes-Encuesta-Coahuila-Habla.pdf>

Jefatura de la Gubernatura, Secretaría de Finanzas y Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental del estado de Oaxaca (26 de julio de 2013). Mecanismo de atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes y evaluaciones a los programas estatales 2013.

Programa Anual de Evaluación del Desarrollo Social del Estado de Morelos 2015. Disponible en <http://periodico.morelos.gob.mx/periodicos/2015/5312.pdf>

http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/05/Mecanismo_de_Atenci%C3%B3n_a_ASM2013.pdf

Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco (25 de diciembre de 2004). Disponible en <http://congresoweb.congreso.jalisco.gob.mx/BibliotecaVirtual/legislacion/Leyes/Ley%20de%20Desarrollo%20Social%20para%20el%20Estado%20de%20Jalisco.doc>

Ley de Desarrollo Social para el Estado de Morelos (6 de noviembre de 2013). Disponible en <http://marcojuridico.morelos.gob.mx/archivos/leyes/pdf/LDSOCIALEM.pdf>

Ley General de Contabilidad Gubernamental (27 de abril de 2016). Disponible en http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_17_001.pdf

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca. Disponible en <http://www.periodicooficial.oaxaca.gob.mx/listado.php?d=2013-11-8>

Ley para la Prevención y Combate a la Pobreza Extrema en el Estado de Coahuila de Zaragoza (29 de noviembre de 2013). Disponible en <http://www.congresocoahuila.gob.mx/portal/wp-content/uploads/2014/11/coa198.pdf>

Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México (30 de abril de 2013). Disponible en <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/vigentes/abr304.PDF>

Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico (4 de abril de 2013). Disponible en http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf

Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (23 de diciembre de 2015). Disponible en http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_14_011.pdf

Periódico Oficial del Estado de Jalisco (14 de mayo de 2015). Acuerdo de ampliación de las medidas de austeridad. Disponible en <http://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/05-14-15-iii.pdf>

____ (18 de abril de 2015). Lineamientos generales para el monitoreo y evaluación de los programas públicos del gobierno de Jalisco. Disponible en http://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/lineamientos_generales_para_mye.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla (15 de enero de 2014). Decreto por el que establece la integración del Sistema Estatal de Desarrollo Social, y crea la Comisión Interinstitucional del Sistema Estatal para el Desarrollo Social y el Consejo Consultivo del Sistema Estatal para el Desarrollo Social. Disponible en http://transparencia.puebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=25704&Itemid=751

Periódico Oficial del Estado de Oaxaca (23 de mayo de 2015). Lineamientos para la operación de los proyectos de inversión pública. Disponible en <http://www.periodicooficial.oaxaca.gob.mx/listado.php?d=2015-5-23>

Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018. Disponible en <http://www.chiapas.gob.mx/media/ped/ped-chiapas-2013-2018.pdf>

Programa Anual de Evaluación del Desarrollo Social del Estado de Morelos 2015. Disponible en <http://periodico.morelos.gob.mx/periodicos/2015/5312.pdf>

Secretaría de Desarrollo e Integración Social del estado de Jalisco. *Manual operativo del Padrón Único de Beneficiarios*. Disponible en http://padronunico.jalisco.gob.mx/sites/default/files/manual_operativo_del_padron_unico_de_beneficiarios_0.pdf

Secretaría de Desarrollo Social y Humano del estado de Guanajuato (30 de octubre de 2015). Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en materia de monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales. Disponible en http://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/20151030_GOBIERNO_DEL_ESTADO_Reglamento_ley_de_desarrollo_social_y_humano_en_materia_de_monitoreo_y_evaluacion_1.pdf

____ (30 de octubre de 2015). *Guía para la operación del monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales*. Disponible en <http://www.desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/pdf/guia-para-la-operacion-del-monitoreo-y-evaluacion.pdf>

Secretaría de Educación del Estado de México. *Reporte del análisis de marco lógico. Programa presupuestario Educación*. Disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/204636.web;jsessionid=4EC3178F0280C807E91BE526AD98D2BF>

Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua (10 de octubre de 2015). *Disposiciones específicas para la aplicación de las herramientas apoyo: clasificadores de programas presupuestarios con enfoque social y que contribuyen al combate contra la pobreza*. Disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Chihuahua/wo107022.pdf>

Segundo Informe de Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. Disponible en <http://www.sefincoahuila.gob.mx/contenido/docs/ITDIF-2014/04-RENDICION%20DE%20CUENTAS/IV.3%20Segundo%20informe%20de%20Gobierno%20Coahuila%20Informeweb%20RMV%202013.pdf>

Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Yucatán. Disponible en http://www.siegy.yucatan.gob.mx/index.php/control_sitio/indicadores

Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo. Disponible en <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade/>

Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del Estado de Jalisco. Disponible en <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/panel/monitoreo>

Este libro se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2016 en Talleres Gráficos de México,
Canal del Norte no. 80, Col. Felipe Pescador, CP. 06280, Ciudad de México.
La edición consta de 500 ejemplares



Coneval



@coneval



conevalvideo



blogconeval.gob.mx

Con el propósito de fomentar una cultura de la evaluación y difundir las herramientas de monitoreo y evaluación (M&E) implementadas en los gobiernos locales, el CONEVAL emitió por segunda ocasión la Convocatoria del II Reconocimiento de buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2015, cuyo objetivo es reconocer ejercicios que contribuyan a la institucionalización y el fortalecimiento de los instrumentos de M&E.

La convocatoria incluyó ocho categorías: regulación del desarrollo social; diseño de la política de desarrollo social; instrumentos de monitoreo; instrumentos de evaluación; ejercicios de evaluación; facilidad de acceso a la información; evidencia del uso de la información de M&E para mejorar las políticas públicas; y categoría abierta: institucionalización, implementación o fortalecimiento de M&E.

El libro documenta las dieciocho prácticas que fueron reconocidas en el Seminario 10 años del CONEVAL, celebrado el 1 y 2 de diciembre de 2015.

CONEVAL

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

Bld. Adolfo López Mateos 160
Col. San Ángel Inn, Del. Álvaro Obregón
CP 01060, México, Distrito Federal
www.coneval.org.mx