



# Evaluación de Políticas y Programas Públicos

Primera Edición

## Módulo VI





## Contenido

<b>MÓDULO VI. EL PROCESO DE UNA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES Y HALLAZGOS</b> .....	2
Introducción.....	2
Lección 17. Programa Anual de Evaluación y Coordinación con diversas instancias .....	3
Lección 18. El proceso de contratación de una evaluación .....	6
Elaboración de los Términos de Referencia y procedimiento administrativo de contratación .....	9
Seguimiento del Proceso de Evaluación .....	11
Integración del informe de Evaluación.....	14
Posición Institucional y publicación del informe .....	18
Calidad de las evaluaciones.....	19
Lección 19. Aspectos Susceptibles de Mejora y el Modelo Sintético de Información del Desempeño .....	21
Aspectos Susceptibles de Mejora .....	22
Aspectos Susceptibles de Mejora que derivan de los distintos tipos de evaluación ...	28
Modelo Sintético de Información del Desempeño.....	30
Referencias .....	36





## MÓDULO VI. EL PROCESO DE UNA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES Y HALLAZGOS

### Introducción

Si bien es importante conocer los tipos generales y específicos de evaluación en México y las metodologías de investigación necesarias para obtener los resultados esperados, también es indispensable conocer la forma como se lleva a cabo el proceso de contratación y conclusión de una evaluación así como el uso que se le da a la información generada por las evaluaciones una vez que estas terminan. Con esta idea en mente, el Módulo VI del Diplomado tiene como objetivo que los participantes conozcan el proceso de las evaluaciones en México y el destino de la información una vez concluidas las evaluaciones.

En la Lección 17 se revisa en términos generales el Programa Anual de Evaluación (PAE) que como su nombre lo indica, se publica de forma anual para dar a conocer las evaluaciones que se llevarán a cabo o que comenzarán durante el ejercicio fiscal en curso y a los Programas federales a los cuales les aplica. Es importante tomar en cuenta que el PAE solo aplica a los recursos federales por lo que los recursos propios de entidades federativas, municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México no están considerados en el PAE federal. En el siguiente Módulo se estudiará la situación específica para gobiernos locales.

A lo largo de la Lección 18 se estudia el proceso de definición y contratación de una evaluación desde la hechura de los Términos de Referencia hasta la recepción del Informe Final haciendo especial énfasis que se le debe dar a la evaluación. Sobre este punto es importante destacar el papel de la Unidad Responsable del Programa y del área de evaluación de desempeño de la dependencia o entidad a la cual está adscrito el Programa no se limita a contratar a un evaluador y posteriormente recibir el informe. Es indispensable que ambos actores participen de manera activa de la forma como se describe en esta Lección.

Una vez concluida una evaluación, en el Informe Final se presentan una serie de recomendaciones o hallazgos para mejorar el Programa presupuestario. En este punto, es indispensable que se establezcan los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación las cuales deben ser atendidas para mejorar el programa. En la Lección 19 se explica la importancia de que se le dé un buen seguimiento a la atención de los ASM para garantizar que el esfuerzo realizado en la evaluación se traduzca en mejoras al Programa y por ende a la optimización del ejercicio del gasto público.

En la misma Lección 19 se aborda el Modelo Sintético de Información del Desempeño (MSD) que es un instrumento que consolida y sintetiza la información de desempeño de los Programas presupuestarios con el fin de promover su vinculación con las decisiones presupuestarias. Gracias al MSD se puede ver la información de todos los Programas de la APF para poder determinar su desempeño y con esta información nutrir al Sistema de Evaluación del Desempeño.



## Lección 17. Programa Anual de Evaluación y Coordinación con diversas instancias

El Programa Anual de Evaluación (PAE) es un documento que en cumplimiento con lo establecido en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (Lineamientos) emiten la SHCP – UED y el CONEVAL para dar a conocer las evaluaciones que se llevarán a cabo o comenzarán durante cada uno de los ejercicios fiscales y a los programas federales que aplican. En la Figura 17.1 se resumen lo que se aborda en el PAE.

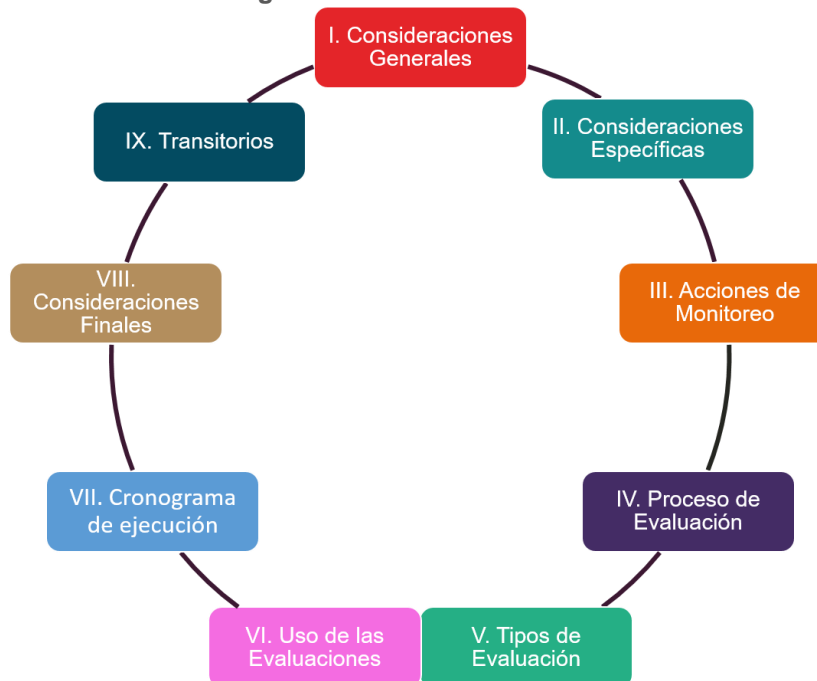
**Figura 17.1 Principales temas que se abordan en el PAE**



Fuente: Elaboración propia con base en el PAE 2019.

Hasta el momento se han publicado trece ediciones del PAE, siendo la primera del 30 de abril de 2007 y la última el 16 de abril del presente año. A lo largo del tiempo el contenido del PAE ha ido cambiando con el fin de afinar los procesos de coordinación entre las distintas instancias involucradas y porque cada vez son más las evaluaciones que se llevan a cabo durante los ciclos fiscales. En la Figura 17.2 se resume la estructura del PAE 2019.

Figura 17.2 Estructura del PAE 2019



Fuente: Elaboración propia con base en el PAE 2019.

En las **Consideraciones Generales** se presentan los objetivos del PAE; el glosario de los principales términos que se utilizan en el documento; se definen a las instancias coordinadoras; se establece la procedencia del presupuesto para las evaluaciones; y se mencionan las consideraciones para la difusión de resultados. Sobre este último punto es importante recordar que las evaluaciones del desempeño en el marco del SED son información pública que adicionalmente forman parte de los informes trimestrales que el ejecutivo federal le hace llegar al Congreso de la Unión.

En las **Consideraciones Específicas** se detallan algunas situaciones que aplican solo algunos tipos de Programa, es decir, para la evaluación de Fondos de Aportaciones Federales, para la evaluación de políticas transversales y para Pp con recursos federalizados en concurrencia de recursos. También se hacen especificaciones sobre la generación de información estratégica para la toma de decisiones y sobre las Fichas de Información Básica.

En las **Acciones de Monitoreo** se establecen los criterios para la coordinación de la aplicación y análisis de los instrumentos de monitoreo de políticas públicas y Pp federales y Fondos de Aportaciones Federales. También se establecen las bases para los estudios sobre el monitoreo de políticas y programas sociales y para la consolidación del Sistema de Monitoreo de Programas Sociales. Por su parte, en el **Proceso de Evaluación** se explicitan las responsabilidades que las áreas de evaluación o instancias de coordinación tienen al momento de realizar las contrataciones de las evaluaciones.

En los **Tipos de Evaluación** se describen de forma general lo que cada una de las evaluaciones del desempeño deberá cubrir. Para 2019 se tienen contemplados Programas de nueva creación propuestos para el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) 2020, evaluaciones en materia de Diseño, de Consistencia y Resultados, de Procesos, de Impacto, Específicas, Estratégicas, Complementarias y otras. Recordando lo revisado en los Módulos IV y V de este Diplomado, las evaluaciones más complejas como pueden ser las de Impacto y algunas



de Consistencia y Resultados pueden abarcar más de un año por lo que también están consideradas en esta Fracción.

En el **Uso de las Evaluaciones** se establecen los fundamentos para la generación de los ASM derivados de las recomendaciones y hallazgos que se presenta en informes y evaluaciones externas. Como su nombre lo indica, en el **Cronograma de Ejecución** se marcan los plazos o fechas límites de entregas a las instancias de coordinación correspondientes. Finalmente cabe mencionar que las evaluaciones que se deberán llevar a cabo y el tipo de evaluación a realizarse se encuentran descritos en los **anexos** del PAE.

En el ámbito federal, la evaluación de los programas y políticas públicas sigue un proceso general basado principalmente en lo que establecen los Lineamientos (2007), y en los diferentes PAE de cada ejercicio. Sin embargo, este proceso sigue básicamente las directrices que se describen en la Figura 17.3.

**Figura 17.3 Directrices del proceso general de evaluación**




Fuente: Elaboración propia.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico





Para el caso de las evaluaciones del tipo “complementarias”, el proceso se detona en cuanto la dependencia o entidad informa a la SHCP-UED y al CONEVAL la decisión de su realización.

Si bien la determinación de evaluar un Programa o política pública puede surgir desde el PAE del ejercicio fiscal en curso, también puede surgir por necesidades propias de la dependencia o entidad responsable. Para las evaluaciones de este último caso es importante definir lo que se quiere medir, las razones por las cuales se quiere llevar a cabo esa medición e identificar los cambios que se pretenden lograr con los hallazgos. Después de este ejercicio, se debe buscar que tipo de evaluación es la que más me conviene de acuerdo con lo revisado en los Módulos IV y V de este Diplomado y con lo establecido en los Lineamientos. En el Ejemplo 14 se aborda un caso hipotético de un programa de prevención de la delincuencia que busca determinar el tipo de evaluación que requiere para caracterizar un problema que los responsables del programa ya tienen identificado.

#### **Ejemplo 14**

#### **Caso hipotético de un programa de prevención de la delincuencia**

El Programa Prevención de la Delincuencia en Núcleos Urbanos presenta problemas para identificar a sus beneficiarios motivo por el cual desea saber si los trámites que solicita para otorgar los apoyos son los más adecuados. El identificar lo que está sucediendo con la entrega de los apoyos le ayudará a los tomadores de decisiones si están correctamente plantados los requisitos o si existen fallas en el proceso de captura o comunicación en la ejecución del programa. Para este tipo de inquietudes, la evaluación de Procesos es la más adecuada.

Fuente: Elaboración propia con base en un caso hipotético.

Una vez revisada la estructura general de PAE se cuenta con las herramientas necesarias para comprender el proceso de definición y contratación de las evaluaciones, mismo que se describe en la Lección 18.

## **Lección 18. El proceso de contratación de una evaluación**

Después de identificar el tipo de evaluación que se va a llevar a cabo de acuerdo con el PAE o con las necesidades de información que tiene determinado Programa, se procede a llevar a cabo el proceso de contratación de la evaluación. Primero que nada es importante identificar el presupuesto con el cual se dispone. Por cuestiones éticas y para que exista igualdad de oportunidades, las instancias de coordinación no están facultadas para recomendar evaluadores, por lo que los responsables de los Programas deberán llevar a cabo una investigación de mercado por su cuenta.

Como recomendación se puede consultar en el **Portal de Transparencia Presupuestaria** en el Anexo 4 de las evaluaciones, los costos de ejercicios de evaluación similares a los requeridos. En las fichas de posición institucional también se pueden consultar los costos de las evaluaciones y la opinión de las instancias de coordinación sobre la evaluación entregada. Cabe mencionar que estas fichas se comenzaron a generar en 2017 por lo que no están disponibles para las evaluaciones anteriores. A continuación, se explica la forma para acceder a estas fichas de posición institucional.

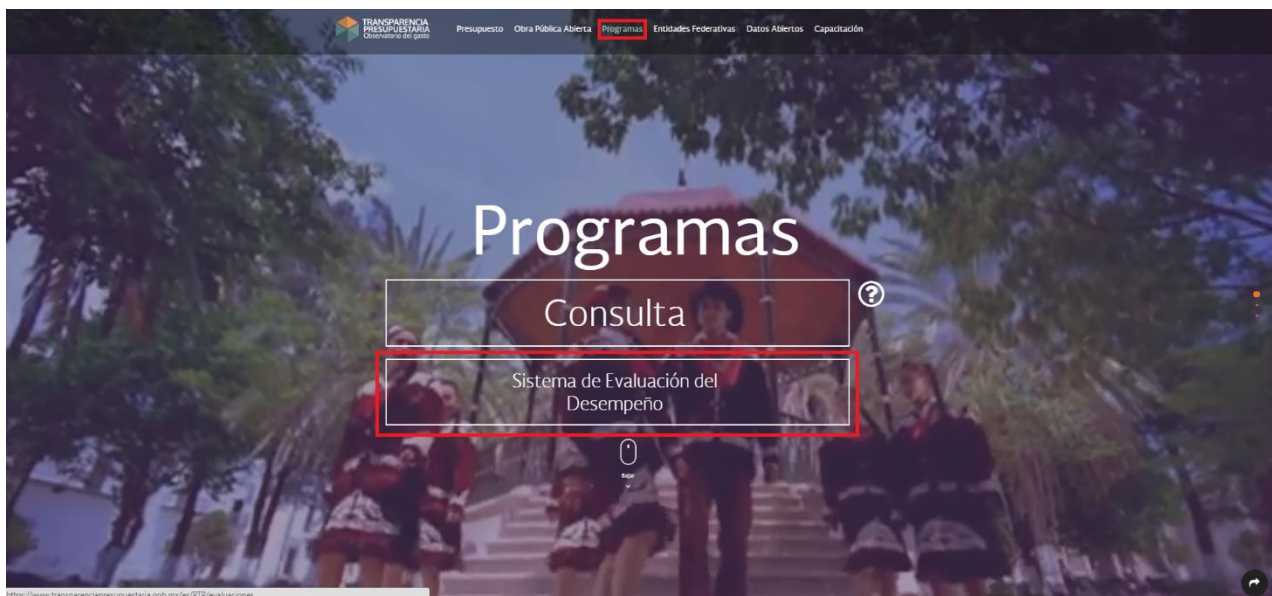




- 1) Ingresar al Portal de Transparencia Presupuestaria:  
<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/>



- 2) En la sección de Programas ingresar al Sistema de Evaluación del Desempeño



- 3) Con el cursor ir hasta la parte de "Búsqueda de Evaluaciones" y seleccionar un PAE en el que ya existan las fichas de posición institucional. En este ejemplo seleccionaremos del PAE 2018 del Ramo 06 Hacienda y Crédito Público la evaluación de Consistencia y Resultados al Programa de Inclusión Financiera llevado a cabo por Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C.



## Búsqueda de Evaluaciones

Origen	Ramo	Clave del Programa Presupuestario	Programa	Tipo de Evaluación	Evaluador
PAE2018					
PAE2018	05-Relaciones Exteriores	p002	Desarrollo, conducción y ejecución de la política exterior	Procesos	Perma Consultores, S.C.
PAE2018	Financiación y Crédito Público	R039	Programa de Inclusión Financiera	Consistencia y Resultados	Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C.
PAE2018	06-Hacienda y Crédito Público	p005	Programa de Inclusión Financiera Regulación y supervisión de las entidades del Sistema Financiero mexicano	Procesos	El Colegio de México, A.C.
PAE2018	08-Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	e001	Desarrollo y aplicación de programas educativos en materia agropecuaria	Consistencia y resultados	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PAE2018	08-Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	e003	Desarrollo y vinculación de la investigación científica y tecnológica con el Sector	Consistencia y resultados	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PAE2018	08-Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	e006	Generación de proyectos de investigación	Consistencia y resultados	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

DATOS ABIERTOS

DICCIONARIO DE DATOS ABIERTOS

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIONES (PAE)

El Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el ejercicio fiscal 2018, incluyó la realización de Fichas de Información Básica para 14 programas presupuestarios. Los resultados de estos ejercicios pueden ser consultados aquí.

- 4) En el Anexo 4, que es el primer archivo que aparece en la carpeta comprimida se puede encontrar los costos de la evaluación.



SHCP  
SECRETARÍA DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO



Evaluador  
Externo

1. Instancia Evaluadora: Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C.
2. Coordinador de la Evaluación: Mtro. Eduardo Sánchez Rosete.
3. Forma de contratación: Adjudicación directa.

Costo:

\$300,000.00 IVA incluido.

Fuente de

Financiamiento Recursos propios.

Instancia de  
Coordinación

CONEVAL

Informe  
completo  
disponible  
en:

<http://www.gob.mx/bansefi/documentos/evaluaciones-externas-diagnosticos-o-fichas-de-monitoreo-y-evaluacion-2018>

Principal  
equipo  
colaborador

José Parra Sánchez, Eloy Camacho Pérez, José Luis Hernández Lara.

- 5) En el archivo Formato PI se puede encontrar la posición institucional en la cual se determina si la evaluación llevada a cabo cumple con los principios de claridad, objetividad e imparcialidad, consistencia y solidez técnica.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico

SED  
Sistema de Evaluación  
del Desempeño

**3. Calidad del Informe Final de evaluación** [El AE del Ramo, en coordinación con la(s) UR del Pp evaluado, deberá comentar su opinión acerca de la...]

**a. Claridad del lenguaje asentado en el Informe Final de la evaluación;\***

El Informe Final se presenta en una estructura adecuada y, en general, utiliza un lenguaje claro, no obstante, la generalidad en el tratamiento de los diversos componentes de un programa presupuestario diverso y complejo, como el Pp F035, impide el análisis segmentado que permita focalizar resultados y asumir ASM específicos.

**b. Objetividad e imparcialidad plasmada en el Informe Final de la evaluación;\***

La heterogeneidad de los componentes que integran este Pp, requieren contar con la oportunidad de describir y valorar información cualitativa que auxilie al Evaluador, en destacar los alcances y particularidades de cada componente, contribuyendo así, a mostrar una mayor imparcialidad y equilibrio en el informe final.

**c. Consistencia entre los diferentes argumentos, elementos y apartados que integran el Informe Final de la evaluación; \***

Los resultados de la evaluación reflejan tanto las fortalezas vigentes del programa como las oportunidades que tiene el mismo para mejorar su diseño y contar con una mejor planeación, en el mediano y largo plazo.

En general los resultados de esta evaluación se consideran consistentes con la naturaleza de la misma, así como con la metodología empleada para su realización.

5

Ya que se tiene bien definida la relación entre el costo de la evaluación en relación con el alcance de la misma, se procede a la elaboración de los Términos de Referencia y se inicia el procedimiento administrativo de contratación.

## Elaboración de los Términos de Referencia y procedimiento administrativo de contratación

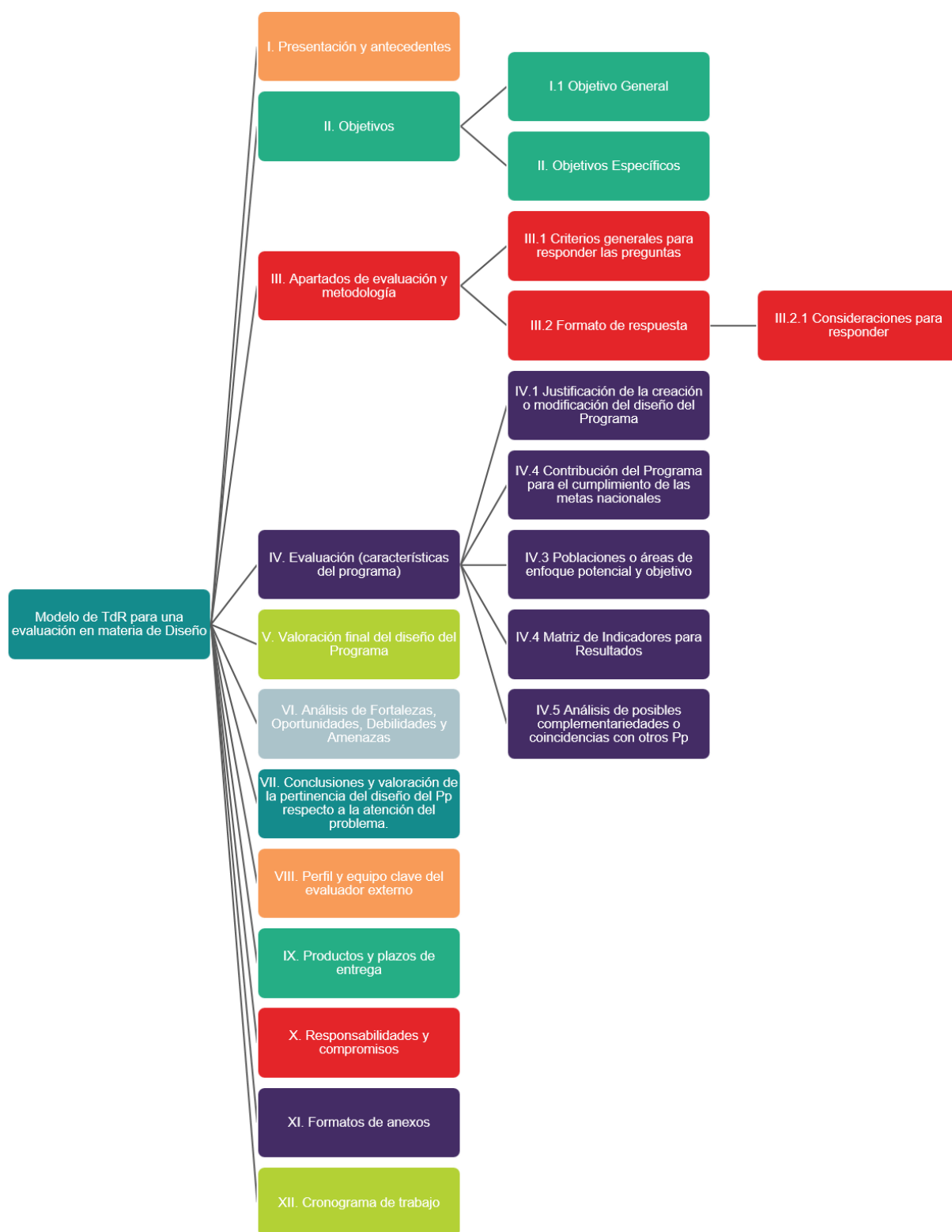
Tal como se revisó en los módulos IV y V de este mismo Diplomado, existen diferentes tipos de evaluaciones que poseen un modelo de Términos de Referencia (TdR) preestablecido que sirve como guía para contratar evaluaciones. En ocasiones dichos TdR pueden adaptarse para agregar más temas a investigar o para explorar metodologías adicionales; todo dependerá de las necesidades de evaluación que requiera el programa o acción. La intención de unos TdR preestablecidos son primordialmente tres:

- 1) **Definir una metodología** adecuada para obtener los resultados esperados.
- 2) **Estandarizar** la forma de presentar los **hallazgos** lo que permite establecer comparaciones de desempeño entre los programas y entre periodos. Esto es muy útil para observar la evolución de los programas.
- 3) Que sirvan de guía para realizar el **estudio de mercado** así como para la contratación de un servicio de consultoría igual o similar.

En caso de que una dependencia o entidad lleve a cabo una evaluación que se encuentre en el PAE y a ésta le aplique un modelo de TdR definido, se podrán proponer adiciones que fortalezcan los resultados y utilidad del ejercicio evaluativo, para lo cual deberá solicitar el visto bueno de la instancia de coordinación que corresponda. Para conocer la estructura de un modelo de TdR, en la Figura 18.1 se resume el contenido correspondiente a programas no sociales.



**Figura 18.1 Modelo de TdR de evaluaciones en materia de Diseño**



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de TdR de programas no sociales.

En las tres primeras partes del modelo de TdR tienen como objetivo el orientar a los responsables de los Programas para que especifiquen cuáles son los motivos para llevar a cabo la evaluación en materia de Diseño y especifica la forma como se debe presentar el informe final; que básicamente es respondiendo a 24 preguntas distribuidas en cinco apartados obligatorios. En caso que la Unidad Responsable requiera la respuesta de preguntas adicionales, estas deberán ser agregadas.

A partir de la cuarta sección “Evaluación: características del programa” se presentan las 24 preguntas y los principales criterios que se deben considerar para responderlas. De la quinta a la séptima parte del modelo se hacen especificaciones sobre la forma como se deben llevar a cabo el análisis de los resultados incluyendo un análisis FODA y la presentación de hallazgos y recomendaciones con base en este análisis. Los últimos apartados del modelo están reservados para la descripción de cuestiones administrativas y el cronograma de trabajo en el cual el evaluador externo plantea el cronograma y plan de trabajo anexo para la ejecución de la evaluación. Una vez concluida la negociación y firma de los TdR, la Unidad Responsable deberá realizar los procedimientos administrativos correspondientes con apego a la normativa que regula los procesos de adquisiciones de la dependencia o entidad a la cual está adscrita.

## Seguimiento del Proceso de Evaluación

Uno de los elementos para asegurar la calidad de las evaluaciones es el seguimiento que le otorgue, en especial, el área de evaluación del desempeño de la dependencia o entidad a la cual está adscrita el Pp. Si bien el seguimiento de los responsables del Programa es importante, son los del área de evaluación los que tienen mayor experiencia en esta materia. A pesar de que algunos de los actores involucrados en una evaluación se han mencionado desde el Módulo IV de este Diplomado, en la figura 18.2 se presentan aquellos cuya presencia es imprescindible.

**Figura 18.2 Principales actores en el Proceso de Evaluación**



Fuente: Elaboración propia.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

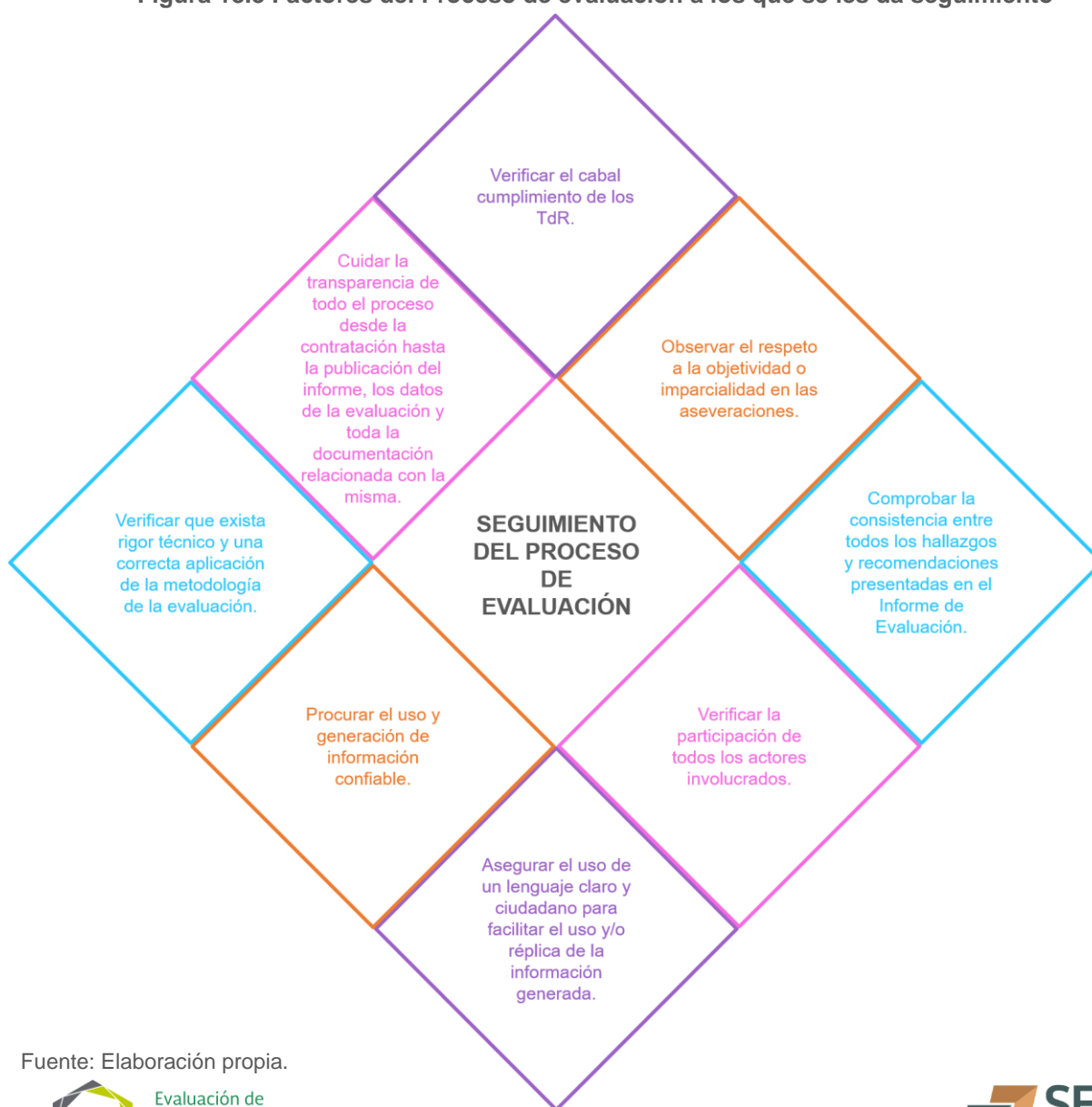
méxico



Los gerentes o tomadores de decisiones de alto nivel son personas que ocupan diversos puestos como la Dirección General del programa, los encargados del presupuesto, de tecnologías de la información, de comunicación social o de las áreas correspondientes dependiendo del tipo de evaluación que se trate. Con respecto a la dirección de evaluación del desempeño, es importante que ésta sea independiente de la operación del programa. Muchas veces corresponde a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP). Finalmente, cabe mencionar que los revisores son actores opcionales y pueden ser representantes de organismos financieros internacionales tales como el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo Monetario Internacional (FMI) entre otros.

El seguimiento del proceso de evaluación debe darse desde el comienzo, es decir, después de haber asignado el contrato de la evaluación. Sin embargo, esto dependerá en gran medida de lo que se haya estipulado en los TdR, el tipo de evaluación y del tiempo con el que se cuente. Los principales factores a los cuales se les debe dar seguimiento se describen en la Figura 18.3.

**Figura 18.3 Factores del Proceso de evaluación a los que se les da seguimiento**




Fuente: Elaboración propia.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico





La principal herramienta de seguimiento del proceso de evaluación son las **reuniones** entre los actores involucrados en el proyecto. Se recomienda que en cada reunión se firme una lista de asistencia para ir documentando la revisión. En algunas ocasiones por la naturaleza de los temas tratados se propone realizar minutas de las reuniones para que el proceso de documentación sea más sólido. A continuación se describe cómo se considera el seguimiento más idóneo:

### Primera reunión

La intención de esta primera reunión es que todas las partes **conozcan qué hace cada uno de ellos**, así como el alcance de la evaluación. En ésta se hace la presentación de los actores involucrados señalando cuál es el rol que desempeñan dentro de la evaluación. El equipo evaluador debe presentar los objetivos de la evaluación, la forma como los abordará y de preferencia que se presente el cronograma de actividades. Por su parte los responsables del Programa o de la “acción evaluada” exponen a los evaluadores el Fin y Propósito considerados en la MIR; la población potencial, objetivo y atendida; y los apoyos otorgados en los casos en los que aplique. Para los programas no sociales o que no entreguen apoyos a la población objetivo se recomienda presentar el área de enfoque atendida y los productos entregados entendidos como los bienes o servicios que conforman los Componentes de su MIR. Se puede invitar a la instancia coordinadora, aunque su participación no es necesaria en esta etapa.

### Segunda reunión:

Comúnmente en esta segunda reunión se lleva a cabo **después de que se entregó el primer producto** de la Evaluación y tiene como objetivo el **comentar los detalles** sobre el mismo. La idea es transmitir las observaciones que las áreas revisoras hicieron, haciendo énfasis únicamente en los comentarios más importantes de forma y de fondo. Tal como se mencionó en las Lecciones anteriores, los comentarios hechos por los responsables del Programa o por la dirección de evaluación del desempeño de la dependencia o entidad pueden o no ser atendidos por los evaluadores. Por esta razón es importante que dichos comentarios estén debidamente justificados.

La totalidad de los comentarios se entregan por oficio anexando un documento Word para que sean atendidos de la misma forma, se sugiere que la entrega sea antes de la emisión del segundo producto o de la fecha límite del primer pago contra entrega a satisfacción. Adicional a lo anterior, esta es la oportunidad para abrir el espacio para aclarar dudas que tuviera el equipo evaluador sobre la operación o información del Programa evaluado.

### Tercera reunión:

Aquí se **analiza el segundo entregable**. En el mismo tenor de la segunda reunión, en esta se busca tratar solamente los comentarios más significativos, crear un dialogo para aclarar las inquietudes, pero sobre todo, analizar los hallazgos que seguramente han comenzado a presentarse. Es muy importante que el equipo evaluador empiece a perfilar las recomendaciones y que las comente con los demás actores para que conozca cuáles son las condiciones que posee el Programa para implementarlas. Algunas veces, las ideas de los evaluadores ya han sido tratadas de desarrollarse, pero por diversos motivos culturales o de normatividad estos no pueden aplicarse. De igual forma que la reunión anterior los comentarios deben ser entregados por oficio, solicitando la respuesta antes de la siguiente entrega o del pago a entera satisfacción.

### Cuarta reunión:

En este momento ya se tiene la **primera versión del Informe Final de Evaluación** y el equipo evaluador ya cuenta con el análisis FODA. Además de comunicar las nuevas observaciones y



entregarlas por oficio, se debe exponer qué hallazgos son los que se consideran medulares y qué recomendaciones podrían ser las más aptas para atenderlos. La idea es que en esta reunión se perfilen las recomendaciones que podrían ser más factibles de atenderse y sobre todo, conseguir los cambios más significativos para mejorar el desempeño del Programa o acción.

En esta etapa, las áreas revisoras, deben cuidar que no se pierda la imparcialidad del equipo evaluador, pues la intención de compartir las propuestas de cambio del equipo evaluador es crear un dialogo, donde cada uno de los actores conozca el límite o contexto del otro. Si después de esta reunión se tiene el Informe Final de la evaluación se puede dar por terminadas las reuniones de revisión. De lo contrario, éstas pueden ocurrir tanto como sea necesario y como el contrato lo permita (por eso se debe estipular en los TdR que los evaluadores deben asistir a cuanta reunión sea solicitada).

#### Quinta reunión (sumamente deseable y recomendable):

Se ha observado que cuando el propio equipo evaluador **difunde los hallazgos y recomendaciones** a todo el personal del Programa o acción evaluado, el uso de la evaluación aumenta y por ende los cambios que se esperan lograr. Por lo que, las áreas encargadas de la evaluación, deben calcular bien los tiempos de ejecución y revisión para que sea posible que los propios evaluadores expliquen en qué consistió la evaluación, qué evidencia encontraron y cómo sugieren mejorar las cosas.

### Integración del informe de Evaluación

El éxito de una evaluación puede determinarse en la medida en que sus resultados sean utilizados por los diversos interesados en los programas y políticas públicas evaluadas. Para ello, el Informe Final de una Evaluación resulta fundamental. Éste ayuda a comprender el contexto metodológico y operativo en que se realizó el ejercicio, da certeza respecto de la validez de los hallazgos, así como sobre la pertinencia de las recomendaciones efectuadas. En la Figura 18.4 se presentan los elementos que deben estar presente en los Informes de Evaluación realizados en el marco del SED federal.

Figura 18.4 Elementos del Informe Final de Evaluación




Fuente: Elaboración propia.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico

SED  
Sistema de Evaluación  
del Desempeño



En la **introducción** se presentan los motivos por los cuales se llevó a cabo la evaluación que como se revisó previamente, generalmente son tres:

- 1) Motivos de índole normativo, por ejemplo, porque así lo establece el PAE del año correspondiente.
- 2) Por la inquietud de la UR para responder determinadas preguntas de investigación para mejorar algún componente del Pp.
- 3) Derivado de un acuerdo llevado a cabo con un organismo internacional de financiamiento.

En la introducción también se describe la estructura de la evaluación con el fin de otorgar un panorama del alcance y los elementos que conforman el informe.

En el **índice** se enlistan todos los capítulos y anexos que conforman la evaluación, esto para ubicar fácilmente en qué página se encuentran. Dependiendo del tipo de evaluación y de la cantidad de gráficos y diagramas que contenga, se sugiere incorporar un índice de tablas y gráficas. De igual forma, si la evaluación maneja una gran cantidad de siglas y acrónimos, lo más conveniente es describirlos desde el principio.

En los **antecedentes** se busca dotar de un contexto de la evaluación al público en general. Cabe recordar que las evaluaciones deben ser públicas, por lo tanto, se requiere ofrecer los elementos mínimos para que **cualquier lector entienda** el ambiente en el que se desenvuelve el Programa evaluado. Por ejemplo se debe mencionar la dependencia o entidad a la que está adscrita la UR que lo opera, cuándo se creó, si proviene de alguna fusión de programas, cuáles fueron los motivos para realizarlo y en qué marco normativo se ubica la operación.

Como **objetivo general** se debe describir la razón de ser de la evaluación, así como su alcance. También es importante expresar la acción a llevar a cabo, por lo tanto, debe iniciar con un verbo, después se debe señalar el fenómeno a analizar delimitando hasta dónde llegará. Con respecto a los **objetivos específicos**, se debe enunciar los puntos particulares que se buscan diseccionar en una evaluación, es decir, identificar lo que se desea lograr para probar cada hipótesis de investigación. Es importante no confundir los objetivos particulares con las tareas a seguir, por ejemplo, crear una base de datos, la cual es una labor necesaria para cualquier investigación. De igual forma que en el objetivo general, se requiere iniciar con una acción o verbo.

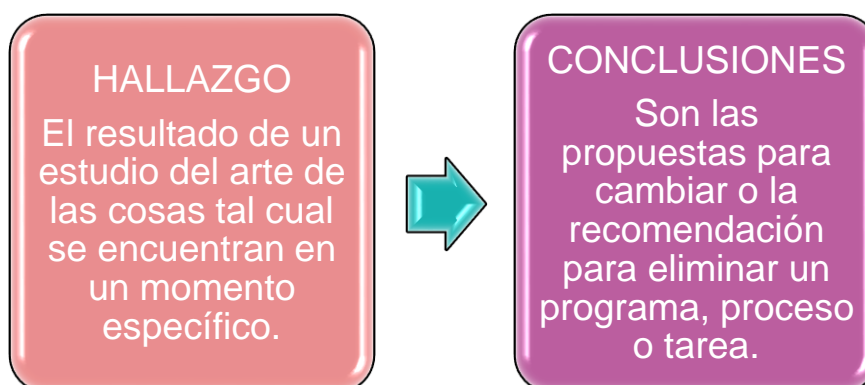
La **metodología** es una de las partes medulares de la evaluación, debido a que expone el método o los métodos así como los criterios con los cuales se analizará la información. Cabe recordar que existen dos grandes tipos de metodologías, la cuantitativa y la cualitativa, las cuales no son excluyentes; solamente es necesario fijar claramente los límites. Explicar con qué método se pretende examinar al programa evaluado es crítico para realizar las conclusiones, ya que de esto dependerá lo que se pueda aseverar y generalizar. Por ejemplo, con una evaluación cualitativa es muy probable que no sea posible generalizar o mencionar que “todos los beneficiarios” opinan algo debido a que los datos provienen de una muestra no representativa.

El **informe de resultados** conforma el cuerpo de la investigación y depende del tipo de evaluación que se elija. En la evaluación en materia de Diseño, de Consistencia y Resultados, y de Procesos, los TdR correspondientes a cada uno de ellos determinan de forma explícita qué capítulos o temas se deben de desarrollar; sin embargo, para las evaluaciones donde no existe unos TdR predeterminados, dependerá de la estructura que el equipo evaluador o la UR prefiera para presentar el Informe. Se sugiere visitar el portal de Transparencia Presupuestaria, específicamente el apartado de Evaluaciones y revisar como referencia, la estructura de informes similares a los que se pretende realizar.



La sección de **hallazgos y conclusiones** pareciera ser la más fácil, sin embargo, es la que conlleva el trabajo intelectual más arduo. En esta se deben presentar los resultados de la evaluación de forma sintética haciendo uso de un lenguaje sencillo tratando de ser asertivos considerando el contexto del programa. En la Figura 18.5 se presentan las principales diferencias entre hallazgos y conclusiones.

**Figura 18.5 Diferencia entre hallazgo y conclusión**



Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, no se puede considerar un hallazgo cuando en una consulta médica después de realizarse ciertos estudios clínicos el especialista determina que un paciente tiene diabetes. Considerando datos adicionales como la edad, los antecedentes familiares, los hábitos alimenticios y el tipo de trabajo que desempeña, el médico llega a ciertas conclusiones y con base en estas plantea una recomendación que implica una mejora en los hábitos alimenticios complementándolo con un tratamiento de insulina inyectada.

Partiendo de este ejemplo cotidiano, se sugiere que el evaluador siempre mencione primero el hallazgo y que con base en este llegue a la conclusión y sus recomendaciones. Aquí es importante enfatizar de los hallazgos y recomendaciones las UR elaborarán los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que es un tema que se revisará más adelante en la Lección 19 de este Diplomado.

De igual forma que el Informe de resultados o el cuerpo de la investigación, los **anexos** dependerán del tipo de evaluación seleccionada. La razón de ser de los anexos es presentar el detalle de ciertos análisis evitando la saturación de un informe con tablas, modelos matemáticos o diagramas que fueron estudiados para llegar a las conclusiones.

También dentro de los anexos, se debe incluir la **base de datos**, con la información de campo o de gabinete generadas para el análisis, así como los algoritmos de análisis (*do file* o *syntax*) con los cuales se puede llegar a los mismos resultados que presenta el equipo evaluador. Para mayor información se puede consultar el numeral 28 Lineamientos (2007).

Entre los anexos que se deben entregar junto con el Informe Final destaca el Anexo Cuatro que corresponde al Formato de Aspectos Relevantes de la Evaluación. Este es un formato mandado en el PAE del año correspondiente, en el numeral 28 de los Lineamientos y en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH). La idea de este Formato es comunicar de forma ejecutiva los principales hallazgos y conclusiones y

presentar los datos más importantes del programa evaluado, el costo de la evaluación, el proceso de contratación, el nombre del coordinador y del equipo de evaluación. Se recomienda que el Formato no abarque más de dos cuartillas para que funcione como una ficha ejecutiva.

Acompañando al Informe Final los evaluadores deben entregar un **Resumen Ejecutivo** en el cual se sinteticen los puntos más relevantes de la evaluación. Este documento será una herramienta muy útil para la difusión del trabajo llevado a cabo. En la Figura 18.6 se presentan los principales puntos que el Resumen Ejecutivo deberá tener.

**Figura 18.6 Principales elementos del Resumen Ejecutivo**



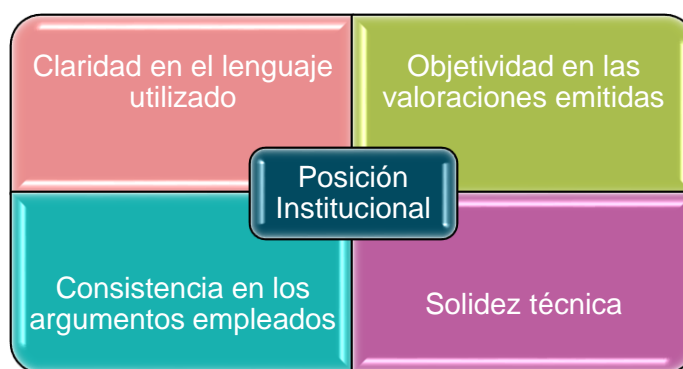
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a su extensión se recomienda que no sea mayor a tres cuartillas y que se haga uso de distintos recursos de edición editorial como texto resaltado en negritas, viñetas y diferentes márgenes con la intención de que la lectura sea ágil. El propósito de este formato es captar la atención del lector, de manera que encuentre interesante el contenido y, por lo tanto, se motive a continuar la lectura del informe detallado. Es indispensable que el resumen ejecutivo sea totalmente congruente con la estructura y contenido del informe.

## Posición Institucional y publicación del informe

La Posición Institucional es el instrumento para hacer efectivo el derecho de réplica. El programa evaluado hace un pronunciamiento sobre la utilidad de la evaluación y sobre la pertinencia y factibilidad de las recomendaciones que se le hacen en el Informe. La idea detrás es que los responsables del Programa, el área de evaluación del desempeño y la instancia de coordinación correspondiente puedan expresar su opinión sobre la evaluación, especialmente sobre la calidad. Además éstos expresan su interés en recomendar o no al equipo evaluador. Los elementos que se consideran para emitir la Posición Institucional se presentan en la Figura 18.7.

Figura 18.7 Elementos que conforman la Posición Institucional



Fuente: Elaboración propia.

La **claridad en el lenguaje utilizado** implica que las ideas, descripciones, respuestas, hallazgos, argumentos y valoraciones que quedan asentados en los textos que conforman la evaluación deben ser redactados de manera inteligible, evidente y de fácil comprensión, considerando reglas básicas de semántica, ortografía y gramática. Debe reservarse el carácter técnico del lenguaje cuando esto sea requerido pero privilegiando el uso de términos que puedan ser comprendidos por diversas audiencias.

La **objetividad en las valoraciones emitidas** implica que se persevere la neutralidad e imparcialidad de las valoraciones o juicios de valor hechos en la evaluación. Toda valoración deberá estar sustentada en los atributos presentes o ausentes (fortalezas o debilidades) que tenga el Pp. Es importante tomar en cuenta que el principio de que las evaluaciones sean llevadas a cabo por entes externos al Programa y a la dependencia o entidad a la cual se encuentra adscrito es para garantizar la objetividad de las valoraciones.

Con la **consistencia en los argumentos empleados** se garantiza la coherencia, conexión o relación lógica que hay entre las diferentes ideas, descripciones, respuestas, hallazgos, argumentos y valoraciones de la evaluación. Entre otros elementos, se deberán evitar contradicciones en la evaluación o valoraciones contradictorias, disímiles o heterogéneas sobre un mismo elemento del Pp.

El informe final debe reflejar el nivel de dominio técnico aplicado en la evaluación, en función del tipo de evaluación que se trate y del Pp evaluado. A esto se le conoce como **solidez técnica**. Los elementos incorporados en el informe, desde la descripción y análisis del Pp hasta los hallazgos y recomendaciones, deben ser consistentes con la metodología de evaluación empleada y con las particularidades técnicas relacionadas con el Pp evaluado.



Finalmente, es importante no olvidar que de acuerdo con el PAE del ejercicio fiscal correspondiente, los numerales 26 y 28 de los Lineamientos y al artículo 110 de la LFPRH, todas las evaluaciones deben estar publicadas en la página de internet de las dependencias o entidades correspondientes. Adicionalmente se publicarán en el Portal de Transparencia Presupuestaria en donde podrán ser consultadas por cualquier persona interesada.

## Calidad de las evaluaciones

El proceso de Evaluación, como toda investigación científica, implica la generación y análisis de información con el fin de crear conocimiento; en este caso, se busca que sea capaz de producir un cambio positivo en la política pública, por ende en el bienestar de las personas. Para lograr buenas evaluaciones que conduzcan a los cambios adecuados, se requiere que en el Proceso de Evaluación, la información que se utiliza como insumo sea confiable ya que de esto dependerá parte del éxito en su uso de y por ende en sus resultados.

¿Cómo garantizar que todos los que participan en una investigación utilicen la información "correcta" con los conocimientos "correctos" con los métodos "correctos"? La calidad de la evaluación está relacionada con la calidad de los métodos empleados tanto por los evaluadores como por los servidores públicos. A manera de resumen, para asegurar la calidad en los métodos es necesario contemplar los atributos descritos en la Figura 18.8.

**Figura 18.8 Atributos para garantizar la calidad de los métodos**

Atributos	
1	Transparencia
2	Objetividad e imparcialidad
3	Rigor técnico
4	Participación e involucramiento
5	Información confiable
6	Retroalimentación y seguimiento
7	Buen perfil de los evaluadores
8	Recursos adecuados
9	Informes de evaluación aptos para todo público
10	Consistencia a lo largo del Informe de Evaluación
11	Capacitación constante


Fuente: Elaboración propia con base en Ortega et.al.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición







En el proceso de evaluación debe haber **transparencia** en todo momento. Desde la planeación debe ser claro qué se quiere medir, a quién y cómo se contrata. Durante la evaluación se debe otorgar información ordenada y completa siguiendo los protocolos de levantamiento de datos. Finalmente, se debe aludir siempre a la máxima publicidad en el Informe de Evaluación con especial énfasis en las bases de datos que se generaron incluyendo los algoritmos de análisis (*do file o syntax*) para replicar los resultados.

Se espera que los evaluadores respeten los principios de **objetividad e imparcialidad** aislándose de las inercias operativas que tienen los programas o acciones, es decir, que no se contagien de la misma perspectiva de los operadores. Se busca que sean capaces de identificar las áreas de mejora y las fortalezas como resultado de un ejercicio independiente de análisis.

El **rigor técnico** se entenderá, tal como se revisó previamente, como la implementación correcta de las metodologías así como de criterios uniformes para tratar toda la información. Para asegurar que esto suceda un área o entidad externa independiente de la operación del programa debe revisar los métodos y en su caso replicar los resultados para corroborar la robustez técnica. Todas las dependencias federales tienen un área responsable de las evaluaciones de desempeño, las cuales son ideales para llevar a cabo este trabajo. Además, existen unidades técnicas especializadas en evaluación en las instancias coordinadora encargadas de implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

También es relevante que los operadores clave y tomadores de decisiones correspondientes a los programas **participen y se involucren** en el proceso de evaluación. Adicionalmente, se espera que todo el equipo evaluador participe activamente en todo el proceso evitando que solamente el consultor principal asista a las reuniones. Al ser equipos interdisciplinarios, es importante que cada elemento del equipo evaluador esté presente en todas las reuniones para que pueda resolver dudas y atender solicitudes de cambio correspondientes a los campos de conocimiento de los cuales son expertos.

La información presentada debe ser **confiable y respetuosa** de la protección de datos personales. En el caso de las metodologías cuantitativas tratar de presentar los datos de forma agregada cuidando la información sensible con la cual se pueda caracterizar a una persona en específico. En el caso de las metodologías cualitativas es necesario proteger la identidad de los informantes para evitar que sea identificable. Por ejemplo, si se realiza una entrevista o encuesta a una madre joven menor de 15 años en un poblado rural de 200 habitantes, la probabilidad de que sea identificada es alta. Por esta razón es importante proteger su identidad e información personal sin alterar las bases de datos o documentos de análisis. El proceso de Evaluación debe desarrollarse en estricta observancia de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG) para los programas federales y a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) y la normatividad local aplicable para entidades federativas, municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México.

La principal herramienta de **retroalimentación y seguimiento** son las reuniones y las revisiones de productos intermedios y finales. El propósito de esto es aclarar dudas o realizar precisiones buscando siempre el entendimiento respetuoso y objetivo entre todos los involucrados.

El **perfil académico de los evaluadores** debe ser consistente con la temática a evaluar. Es necesario que el coordinador del equipo de evaluación sea un miembro activo en la investigación, por lo regular es la persona con los conocimientos más aptos para emitir las recomendaciones de política pública debido a su experiencia, además porque ese perfil es el que cuenta tiene el mayor peso para contratar la consultoría. En consecuencia, se debe exponer de



manera específica en los Términos de Referencia la formación académica necesaria y los años de experiencia comprobables.

Es deber de las dependencias o entidades realizar el estudio de mercado o de factibilidad para corroborar que la contratación de la evaluación se realizará con los **recursos adecuados**, es decir, bajo las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes a fin de administrar los recursos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia, honradez e imparcialidad.

Los **Informes de Evaluación** deben ser aptos para todo público por lo que siempre se debe buscar que los evaluadores utilicen un lenguaje ciudadano al momento de redactar los documentos de la evaluación, evitando en la medida de lo posible el uso de tecnicismos y aseveraciones sin argumentos. Un buen Informe de Evaluación es capaz de ser entendido tanto por un estudiante de bachillerato como por un experto en el tema. Esto hará que se incremente las probabilidades de uso y que se contribuya a un cambio real en la política pública.

Es de suma importancia que si una persona toma un extracto de cualquier parte del Informe este sea **consistente** con el inicio o el final del documento de investigación. En algunas ocasiones el Resumen Ejecutivo, dista mucho del cuerpo de la Evaluación o de las conclusiones, esto se debe evitar para asegurar la calidad de la información. Finalmente, es indispensable que exista **capacitación constante** con el objetivo de fortalecer el capital humano en las dependencias o entidades así como para fomentar el desarrollo de un mercado competitivo de evaluadores, se debe impartir talleres y seminarios en materia de evaluación y monitoreo.

## Lección 19. Aspectos Susceptibles de Mejora y el Modelo Sintético de Información del Desempeño

Tal como se revisó en la Lección anterior, una vez que ya se cuenta con el Informe Final de Evaluación, los responsables del Programa deben comunicar mediante Oficio a su instancia coordinadora que el proceso ha concluido. Adicionalmente, los responsables del Programa o el área de evaluación del desempeño de la dependencia en la que se encuentra adscrito deberán entregarle a la SHCP-UED el Informe Final de todas las evaluaciones realizadas, incluso cuando éstas no hayan sido hechas bajo su coordinación. Esto porque la UED funge como dependencia coordinadora del SED y como tal incorpora los resultados de las evaluaciones a la estrategia de información del PbR.

La entrega de esta información es importante ya que de acuerdo con los Artículos 85, 107, 110 y 111 de la LFPRH todas las **evaluaciones concluidas** en conjunto con el Anexo Cuatro se deberán de reportar en el Informe Trimestral que se le remite al Congreso de la Unión. Es importante recordar que en el Anexo Cuatro es muy importante toda vez que en él se incluye el costo de la evaluación, siendo esta información que debe ser transparentada. Es importante recalcar que los informes de las evaluaciones que coordina el CONEVAL también deberán de presentarse ante la Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Senadores. Lo anterior, no excluye que ciertos programas o entidades deban reportar a otras instancias del Gobierno Federal, Estatal o Municipal, según aplique la normatividad, por ejemplo, algunos programas deben entregar los Informes Finales de manera adicional a la Auditoría Superior de la Federación (ASF), otros al Secretario Ejecutivo al que pertenezcan, como es el caso de los programas que deben





reportar al Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA), por citar, un caso.

### Aspectos Susceptibles de Mejora

Guillermo Cejudo analiza el uso de la evaluación como el compromiso decidido y la voluntad de cambio de los responsables de los programas. Concluyendo que “una evaluación que no genera información relevante para mejorar el contenido o los procesos de una política pública es probablemente una evaluación sin sentido. Al mismo tiempo, la mera existencia de recomendaciones puntuales derivadas de una evaluación no significa que serán procesadas adecuadamente por los operadores del programa. Existe una larga serie de obstáculos para convertir los resultados de una evaluación en **acciones de mejora** en los programas de gobierno” (2011: 13).

Por su parte, Claudia Maldonado, apunta que “la evaluación como instrumento de mejora requiere una combinación favorable de condiciones materiales e intangibles para llegar a buen término. Entre las condiciones materiales se encuentra, las facultades expresas y la capacidad de decisión, entre otros. Entre los factores intangibles está el liderazgo y el compromiso de los actores con el sentido último de la función evaluativa: la agregación de valor público y la rendición de cuentas orientada a resultados” (2011: 68).

Con el fin de que las recomendaciones y hallazgos de las evaluaciones del desempeño se atiendan, el SED generó el Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal (Mecanismo). Éste tiene como objetivo que los responsables del diseño y operación de los Pp utilicen los hallazgos más relevantes de las evaluaciones para identificar sus Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), como elementos guía para la incorporación de modificaciones graduales para el mejoramiento de los programas (CONEVAL, 2018). Es hasta que los hallazgos y recomendaciones se convierten en ASM que se puede considerar como concluido el proceso de evaluación.

Los ASM se pueden entender como los **hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas** identificadas en la evaluación externa, las cuales deben ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo a fin de contribuir en la optimización del desempeño de los Pp y de las políticas públicas. Con el objetivo de establecer un proceso para dar seguimiento a los ASM y articular los resultados de las evaluaciones externas a los Pp en el marco del SED, la SHCP-UED y el CONEVAL publicaron en octubre de 2008 la primera versión del Mecanismo, el cual se ha actualizado en dos ocasiones, siendo la última en marzo de 2011 aún vigente.

Para dar cumplimiento a lo establecido por la normatividad correspondiente, las UR de los Pp deberán crear los ASM a partir de las recomendaciones y hallazgos puntualizados en la evaluación. Para lograrlo deberán revisar la evaluación, elaborar el documento de posición institucional, clasificar y definir cada uno de los ASM, llevar a cabo la captura en el Sistema de Seguimiento de los ASM (SSAS), emitir el documento correspondiente y reportar los avances en el cumplimiento del ASM. A continuación se revisa este proceso.



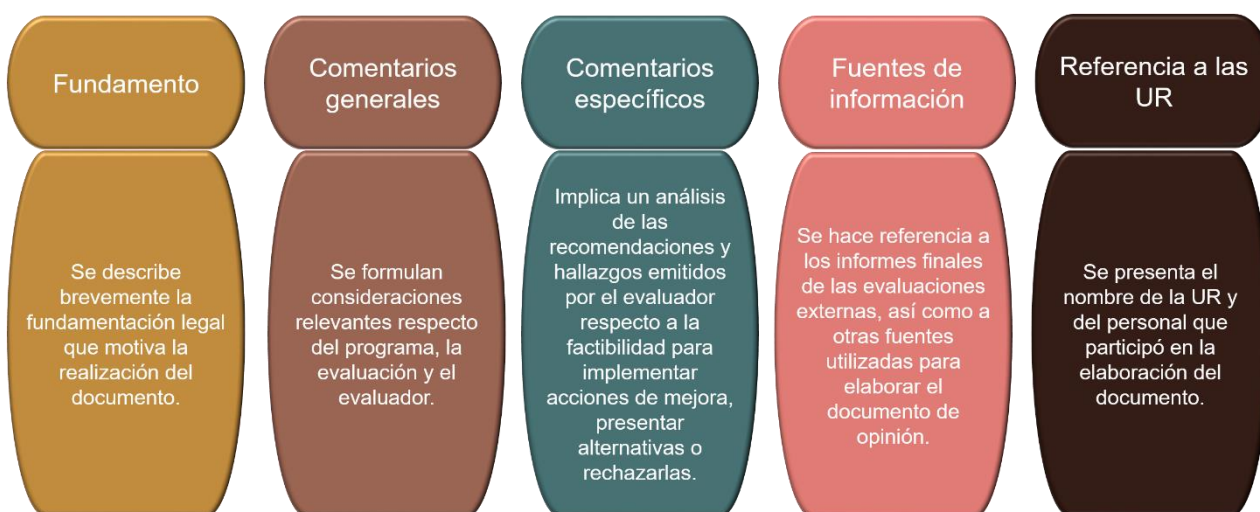
### Revisión de la Evaluación

Una vez que se concluye la evaluación y que la instancia de coordinación correspondiente la valida, los responsables del Programa evaluado proceden a llevar a cabo un análisis de todas las recomendaciones y hallazgos incluidos en el Informe Final y a seleccionar aquellas que se conformarán como ASM. Es importante que para su atención se agrupen en un solo ASM las recomendaciones y hallazgos que abordan una misma temática y que se definan las particularidades en las acciones que se implementarán para la atención del mismo. Una vez concluida la revisión de la evaluación se procederá a la elaboración del documento de posición institucional de los ASM o documento de opinión de la dependencia.

### Elaboración del documento de posición institucional de los ASM

Para la formalización de las recomendaciones y hallazgos que serán atendidos, las dependencias y entidades elaboran un documento de posición institucional o documento de opinión que es el documento mediante el cual la dependencia y/o entidad refleja la opinión fundada y motivada respecto de los hallazgos y recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas. Es importante no confundir este documento de posición institucional con el que se explicó en la Lección 18. El documento deberá contener los elementos descritos en la Figura 19.1.

**Figura 19.1 Elementos que debe tener el documento de posición institucional de los ASM**



Fuente: Elaboración propia con base en el Mecanismo (2011).

Cabe mencionar que de acuerdo con el Mecanismo todas recomendaciones y hallazgos deben ser atendidos, sin embargo, pueden existir algunos que tienen limitaciones para implementarse. En estos casos se puede proceder de dos formas. La primera es presentando una alternativa de atención en la cual se adecue la recomendación o hallazgo al contexto de operación del programa acompañado de su debida justificación. La segunda es declarándola como no procedente por no adecuarse a las características del Programa y al contexto en el que se lleva a cabo. En este segundo caso también se debe incluir una justificación en la que se explicita las razones por las cuales se no realiza la transición a un ASM.

La insuficiencia presupuestaria no es una justificación válida para no realizar la transición de una recomendación o hallazgo a un ASM. En los ejemplos 14 y 15 se presenta un caso de

adecuación y otro de rechazo de una recomendación emitida en una evaluación hecha a un programa hipotético.

#### **Ejemplo 14** **Adecuación de una recomendación o hallazgo**

En la evaluación de Consistencia y Resultados que se le hizo a un Pp hipotético, el evaluador concluyó se debe modificar el método de estimación del indicador de propósito. En este caso, la UR del programa considera que el estimador empleado para dicho indicador no es el pertinente pero que la propuesta del evaluador no refleja el sentido que se quiere dar a ese indicador por lo que opta por un método alternativo y justifica la adopción de este.

Fuente: Elaboración propia.

#### **Ejemplo 15** **Rechazo de una recomendación o hallazgo**

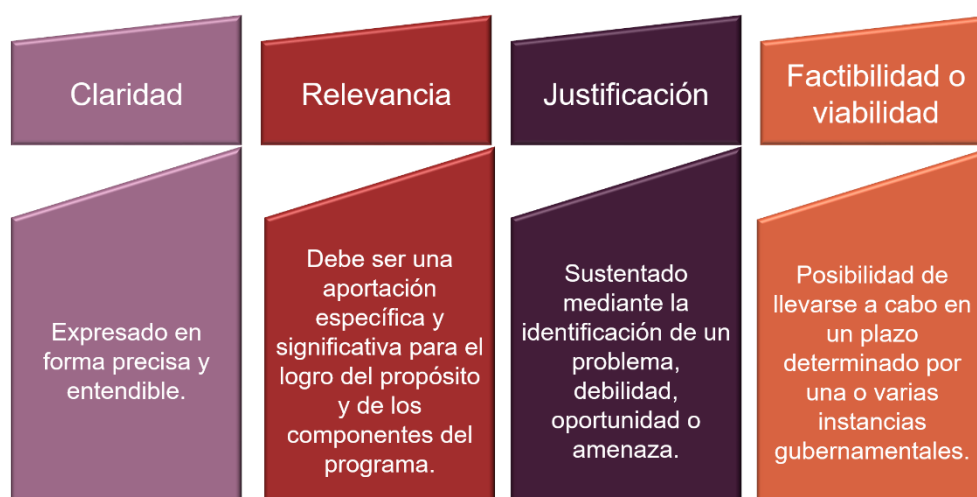
En la evaluación de diseño que se le hizo a un Pp hipotético, el evaluador concluyó que existe una falla en la normativa que le da sustento al Programa por lo que recomienda hacer un ajuste específico en el Artículo 24, Fracción III de “la Ley” vigente. En este caso, la recomendación sobrepasa las facultades de la UR ya que los responsables no tienen la capacidad de hacerle cambios a la ley. Por este motivo, se decide declararla como no procedente por no ser adecuada al contexto del programa y al alcance de la Unidad y porque es imposible plantear una alternativa a la modificación de la normatividad.

Fuente: Elaboración propia.

#### *Clasificación y definición de los ASM*

Para clasificar y definir adecuadamente los ASM a continuación se describen las principales acciones que se deben llevar a cabo. Primeramente, se deben identificar en los hallazgos y recomendaciones entregados por el evaluador **al menos uno** de los criterios descritos en la Figura 19.2. Lo deseable es que cuenten con los cuatro pero en términos prácticos, uno es suficiente.

**Figura 19.2 Criterios para la conformación de los ASM**



Fuente: Elaboración propia con base en el Mecanismo (2011).



Cabe mencionar que en esta clasificación solo se considerarán las recomendaciones o hallazgos que se aceptaron cabalmente o con alternativas. Todos aquellos que fueron rechazados deberán ser omitidos. En segunda instancia, la suscripción de los ASM dependerá en gran medida del tipo de actores involucrados en su atención. Esta tipología se describe en la Figura 19.3.

**Figura 19.3 Tipos de ASM**

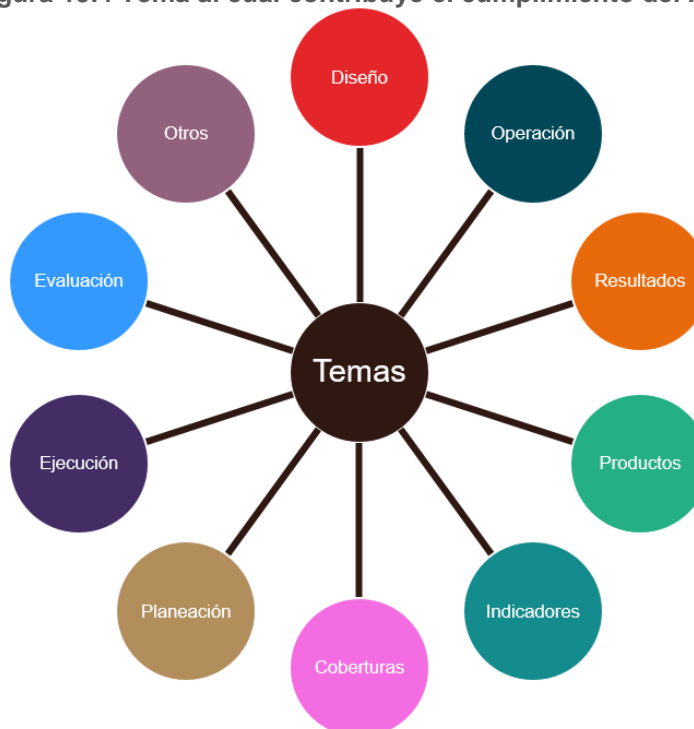
Tipo de ASM	Características
Específicos	Aquellos cuya solución corresponde a una sola UR.
Institucionales	Son los que requiere de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.
Interinstitucionales	Aquellos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia y/o entidad.
Intergubernamentales	Aquellos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

Fuente: Elaboración propia con base en el Mecanismo (2011).

Por otra parte, dependiendo del impacto de la recomendación o hallazgo identificado se debe establecer el tema al cual contribuye el cumplimiento del ASM en la mejora del desempeño del Pp tal como se presenta en la Figura 19.4. La instancia que determinará el tema del ASM será la propia UR ya que es la que domina el contenido del Pp.



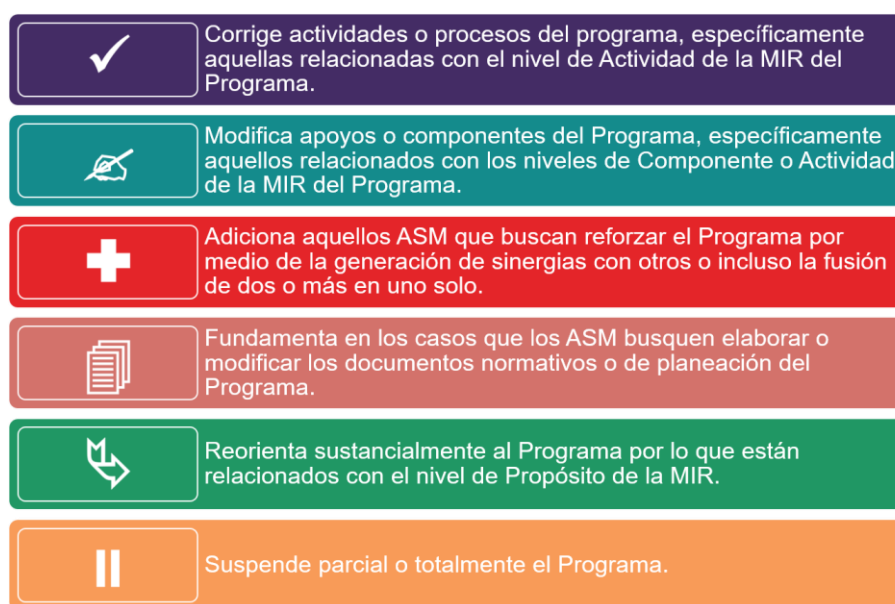
**Figura 19.4 Tema al cual contribuye el cumplimiento del ASM**



Fuente: Elaboración propia con base en el Mecanismo (2011).

Posteriormente es importante llevar a cabo la clasificación en la cual se distingue el ASM de acuerdo con la acción que realiza para mejorar el programa. Esta clasificación se describe en la Figura 19.5

**Figura 19.5 Clasificación de los ASM de acuerdo el tipo de mejora**



Fuente: Elaboración propia.

Para dar mayor enfoque a la implementación y cumplimiento de los ASM se debe definir la prioridad de atención, siendo las opciones: alto, medio o bajo. Debido a la gran diversidad de temas y tipos de Pp es importante considerar que no existe una temporalidad específica para atender los ASM. Por esta razón, son las mismas UR las que establecerán los plazos para la implementación de acciones de mejora. Sin embargo, es preferible que los ASM se atiendan en el corto plazo entendiendo como tal de abril del ejercicio fiscal en curso a marzo del siguiente año.

Finalmente, el último de los aspectos más relevantes que se debe considerar al clasificar y definir un ASM es la descripción de las acciones que se llevarán a cabo para atenderlos. La construcción de esta descripción deberá hacerse a manera de objetivo por lo que siempre deberá iniciar con un verbo en infinitivo y considerar el periodo de atención.

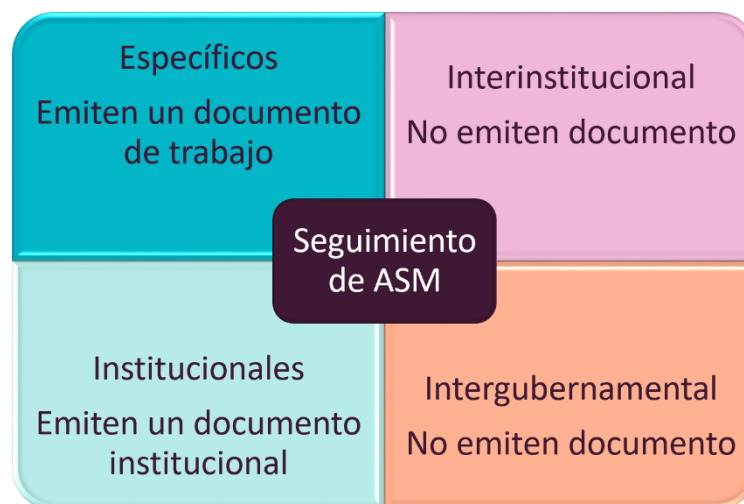
### *Suscripción en el SSAS*

La información que se debe suscribir y los avances de los aspectos a mejorar están definidos en el Mecanismo así como registro en el SSAS, el cual es administrado por CONEVAL. Una vez que se carga el documento de opinión en el SSAS y se completa el formulario con la caracterización de los ASM se generan los documentos para su seguimiento.

### *Seguimiento de los ASM*

Tal como se explicó previamente, el seguimiento a la atención de los ASM se lleva a cabo dependiendo del tipo de actores involucrados y de eso dependerá la emisión de documentos de seguimiento tal como se describe en la Figura 19.6.

**Figura 19.6 Emisión de documentos de seguimiento de ASM**



Fuente: Elaboración propia con base en el Mecanismo (2011).

Después de la emisión de los documentos de trabajo e institucional, existen unos **documentos de avance** que en los que se presenta el progreso en la implementación de los ASM suscritos. Estos documentos siempre deben estar acompañados por documentación probatoria cuando el ASM presente un nivel de avance del 100%. Los documentos de avance se presentan en los meses de septiembre y marzo hasta la conclusión de la aplicación del ASM.

Los ASM interinstitucionales e intergubernamentales no emiten documento de seguimiento por lo que llevan a cabo el proceso de forma distinta. En el caso de los programas sociales, los ASM son enviados a la Comisión Intersecretarial de Desarrollo Social y a la Comisión Nacional de

Desarrollo Social para designar responsables y acciones de solución. Para los programas no sociales la SHCP-UED implementó el Anexo F del Mecanismo para que las UR suscriban los avances en la aplicación de los ASM. Cabe mencionar que el Anexo F no es parte original del Mecanismo sino que es una herramienta creada posteriormente para facilitar el seguimiento de este tipo de ASM.

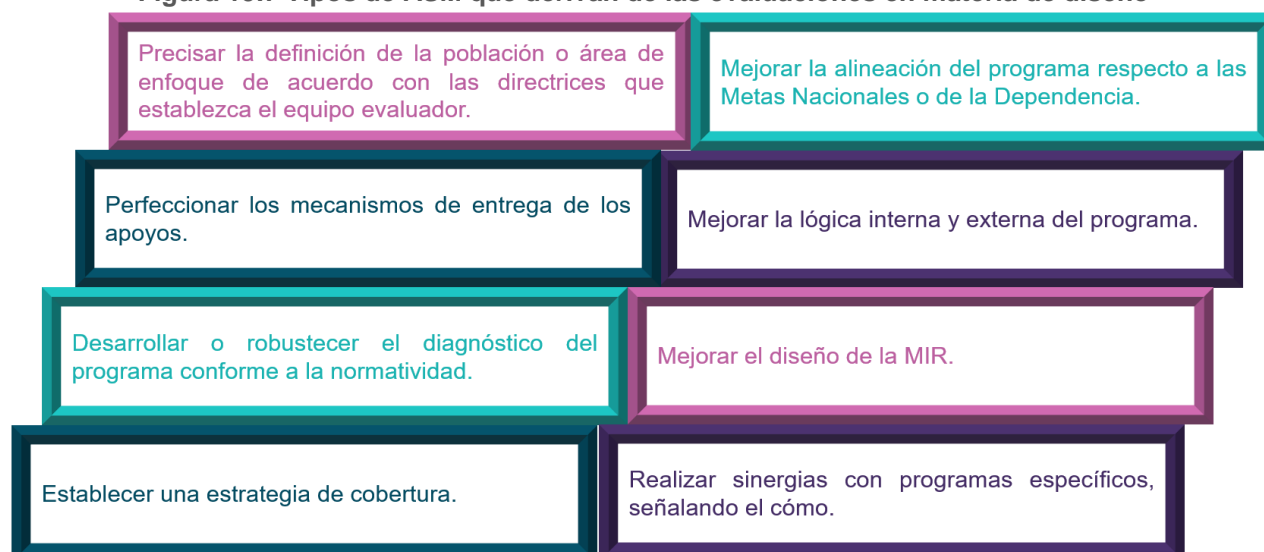
Tener un mecanismo de seguimiento a la evaluación de programas se justifica, en la medida que la información que se genera sea incorporada en la toma de decisiones en materia de planeación y presupuestarias. Debido a que la información de desempeño puede ser extensa, es necesario desarrollar una estrategia eficaz para la presentación de estas grandes cantidades de datos en forma clara y analítica, es decir, uno de los mayores retos es sistematizar la información para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones.

Los administradores de los programas, así como los tomadores de decisiones deben revisar la información de desempeño de forma rutinaria y estratégica. La frecuencia de estas revisiones será determinada por el proceso presupuestario, la naturaleza de los objetivos que se está midiendo y el nivel de análisis.

### Aspectos Susceptibles de Mejora que derivan de los distintos tipos de evaluación

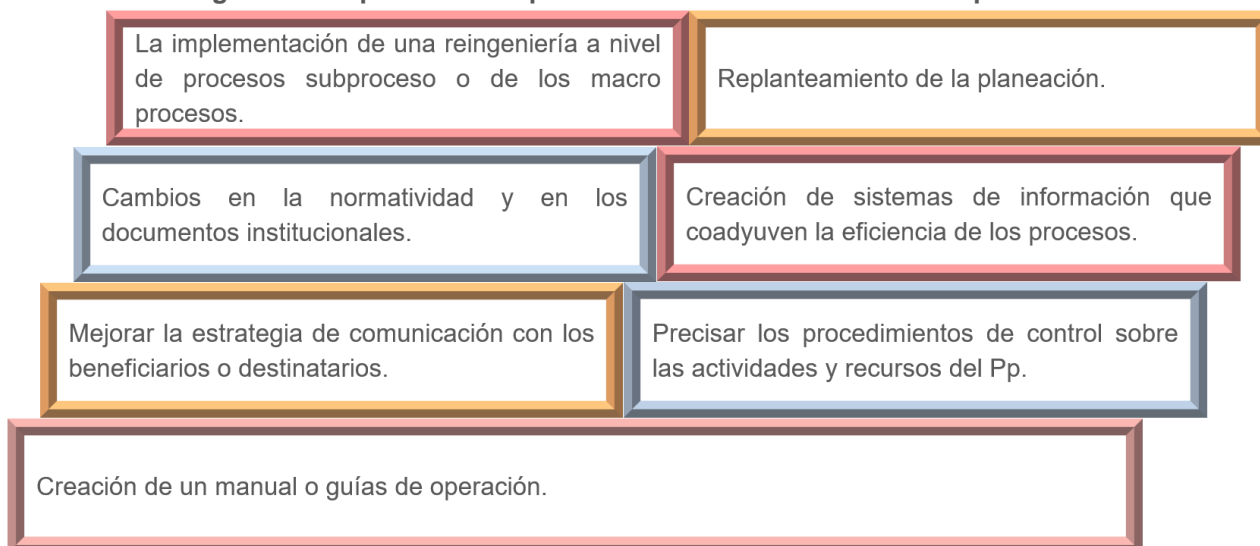
Si bien cada evaluación es diferente dependiendo del tipo de Programa e incluso del evaluador que la lleva a cabo, es posible identificar prácticas frecuentes en los ASM que derivan de cada uno de los tipos de evaluación. En este caso, de la Figura 19.7 a la 19.10 se revisarán algunos ejemplos de ASM que derivan de las evaluaciones de diseño, procesos, consistencia y resultados y de impacto, las cuales corresponden a los tipos de evaluaciones revisadas en las Lecciones 12 a 15 de este Diplomado.

**Figura 19.7 Tipos de ASM que derivan de las evaluaciones en materia de diseño**



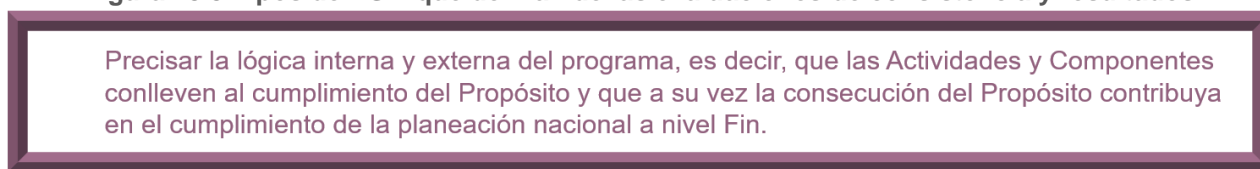
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 19.8 Tipos de ASM que derivan de las evaluaciones de procesos**



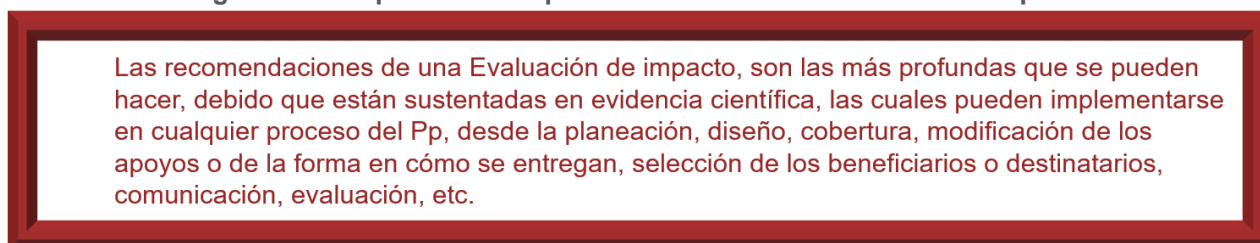
Fuente: Elaboración propia

**Figura 19.9 Tipos de ASM que derivan de las evaluaciones de consistencia y resultados**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 19.10 Tipos de ASM que derivan de las evaluaciones de impacto**



Fuente: Elaboración propia

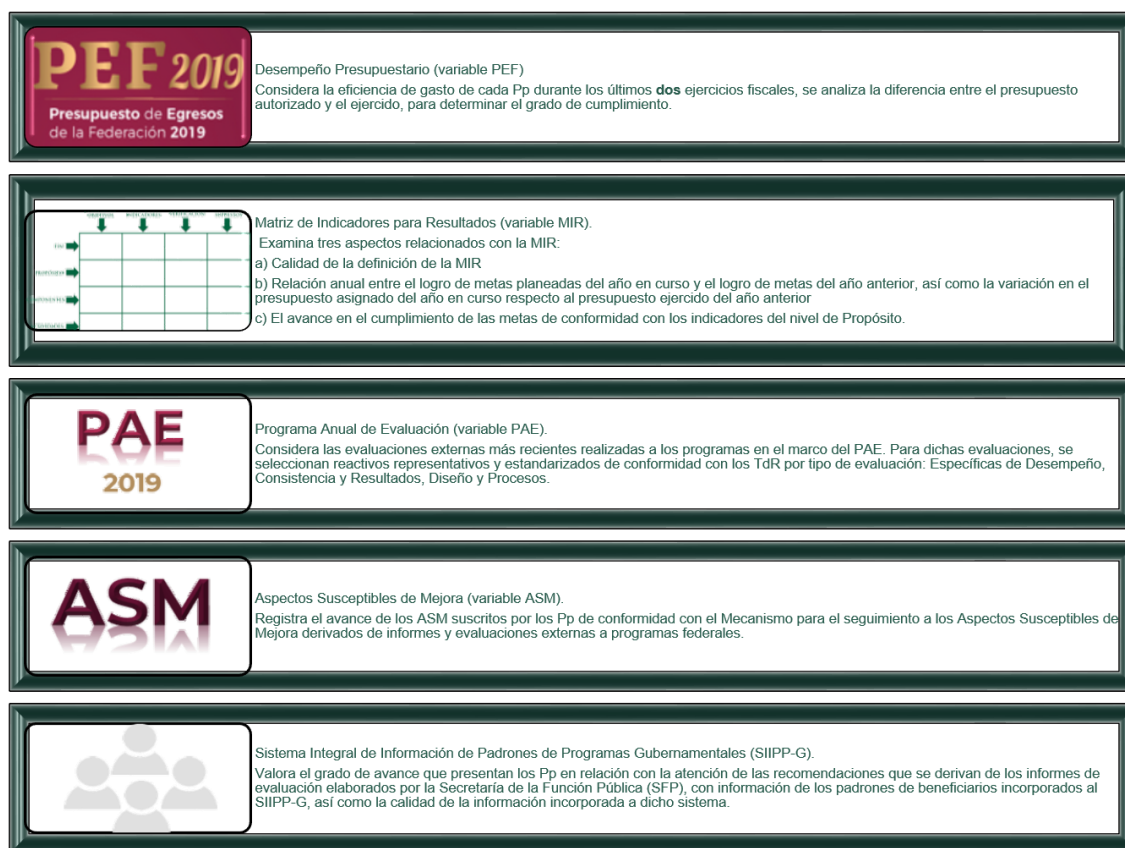
A manera de conclusión, es importante destacar que el proceso de evaluación no concluye con la publicación de los resultados en los medios correspondientes. En dejar el proceso de evaluación en este punto implicaría desperdiciar información muy valiosa que puede ayudar a la mejora de la intervención pública de forma que atienda de mejor manera las necesidades de las poblaciones objetivo o áreas de enfoque. Por esta razón es indispensable que las Unidades Responsables asuman como ASM los hallazgos y recomendaciones emitidas en las evaluaciones y que les den seguimiento hasta el final de su implementación. En el momento en el que el último ASM es atendido y reportado por el medio correspondiente, entonces podremos asegurar que el proceso de evaluación concluyó exitosamente.

## Modelo Sintético de Información del Desempeño

En el marco del PbR-SED en México, el Modelo Sintético de Información de Desempeño (MSD) se ha utilizado como una herramienta para poner en una mejor perspectiva las decisiones sobre cómo optimizar el ejercicio de los recursos públicos, utilizando información objetiva así como valoraciones independientes sobre el desempeño individual de los Pp.

En este contexto, uno de los principales retos ha sido la construcción de una herramienta que permita integrar, concentrar, consolidar, sintetizar y valorar el desempeño de los programas. Para ello el MSD emplea métodos matemáticos y estadísticos para medir el desempeño de los principales Pp de la APF. En la Figura 19.11 se presentan las variables que componen el MSD.

**Figura 19.11 Variables que conforman el MSD**



Fuente: Elaboración propia con información del Modelo Sintético de Información de Desempeño (SHCP, 2016).

Esta herramienta consolida, en una base de datos, la información que identifica a los beneficiarios de los diferentes Pp del Gobierno Federal que entregan algún tipo de apoyo o subsidio. Con el MSD es posible identificar a los beneficiarios, su ubicación geográfica, cobertura de los programas, temporalidad de los beneficios, monto de los apoyos y tipo de beneficiario (persona física o moral), entre otros aspectos relevantes. Cada una de las variables puede alcanzar una valoración del uno al cinco, donde cinco es la calificación correspondiente al máximo desempeño y uno al más bajo tal como se muestra en el Cuadro 19.1.

**Cuadro 19.1 Escala del MSD**

Valoración	Desempeño
5	Alto
4	Medio Alto
3	Medio
2	Medio Bajo
1	Bajo

Fuente: Modelo Sintético de Información de Desempeño (SHCP, 2016).

La valoración general corresponde a la suma de los valores obtenidos de cada variable con su respectivo ponderador:

$$MSD_{Pp} = \sum_{i=1}^n Variable_i * Ponderador_i$$

En caso de que no se encuentren disponibles determinadas variables para la valoración del Pp, los porcentajes se reasignan de acuerdo a la disponibilidad de información con la finalidad de llegar al 100% tal como se muestra en el Cuadro 19.2.

**Cuadro 19.2 Ponderación de variables del MSD**

PEF	MIR	PAE	ASM	SIIPP-G	Total
10.0%	20.0%	25.0%	25.0%	20.0%	100%
12.4%	25.0%	31.3%	31.3%	-	100%
13.3%	26.7%	33.3%	-	26.7%	100%
18.2%	36.4%	45.4%	-	-	100%
20.0%	40.0%	-	-	40.0%	100%
33.3%	66.7%	-	-	-	100%
100.0%	-	-	-	-	100%

Fuente: Modelo Sintético de Información de Desempeño (SHCP, 2016).

La transparencia respecto a las valoraciones sobre el MSD es esencial por lo que al igual que la mayor parte de la información sobre el seguimiento y la evaluación de Pp, está disponible en la sección de Programas del PTP. Para consultar los resultados del MSD basta con entrar al portal en la sección de Programas tal como describe la siguiente secuencia de imágenes.



1) Ingreso la sección de Programas del PTP

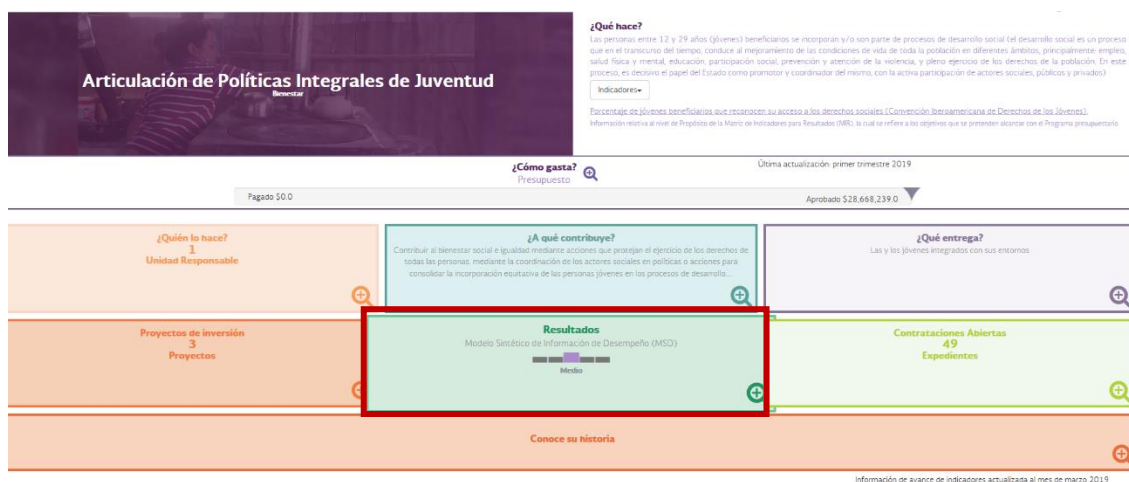


2) Los resultados del MSD se pueden encontrar a la izquierda de la descripción de los Pp. Como ejemplo se considerará la Articulación de Políticas Integrales de Juventud del Ramo 20 el cual tiene un desempeño medio. Para ver más detalles se da clic en el nombre del Pp para que aparezca la ficha del Programa

Programas					
Escribe un texto o palabra clave					
Autónomas					
Empresas Productivas del Estado					
Ramo	Unidad Responsable	Programa Presupuestario	Modalidad	Clave	Desempeño
Select Filter	Select Filter	Select Filter	Select Filter	Select Filter	Select Filter
20-Bienestar	Instituto Nacional de Desarrollo Social	Actividades de apoyo administrativo	M-Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	001	5 - Alto
20-Bienestar	Instituto Nacional de Desarrollo Social	Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF)	S-Sujetos a Reglas de Operación	155	3 - Medio
20-Bienestar	Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social	PROSPERA Programa de Inclusión Social	S-Sujetos a Reglas de Operación	072	4 - Medio-Alto
20-Bienestar	Instituto Mexicano de la Juventud	Diseño y Conducción de la Política Pública de Desarrollo Social	P-Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	001	2 - Medio-Bajo
20-Bienestar	Instituto Mexicano de la Juventud	Articulación de Políticas Integrales de Juventud	E-Prestación de Servicios Públicos	016	3 - Medio
20-Bienestar	Dirección General de Políticas Sociales	Programa 3 x 1 para Migrantes	S-Sujetos a Reglas de Operación	061	4 - Medio-Alto
Comisión Nacional de Formación de la Política	Comisión Nacional de Formación de la Política	Formación de los actores políticos	Publicación, experimentación y validación de políticas		

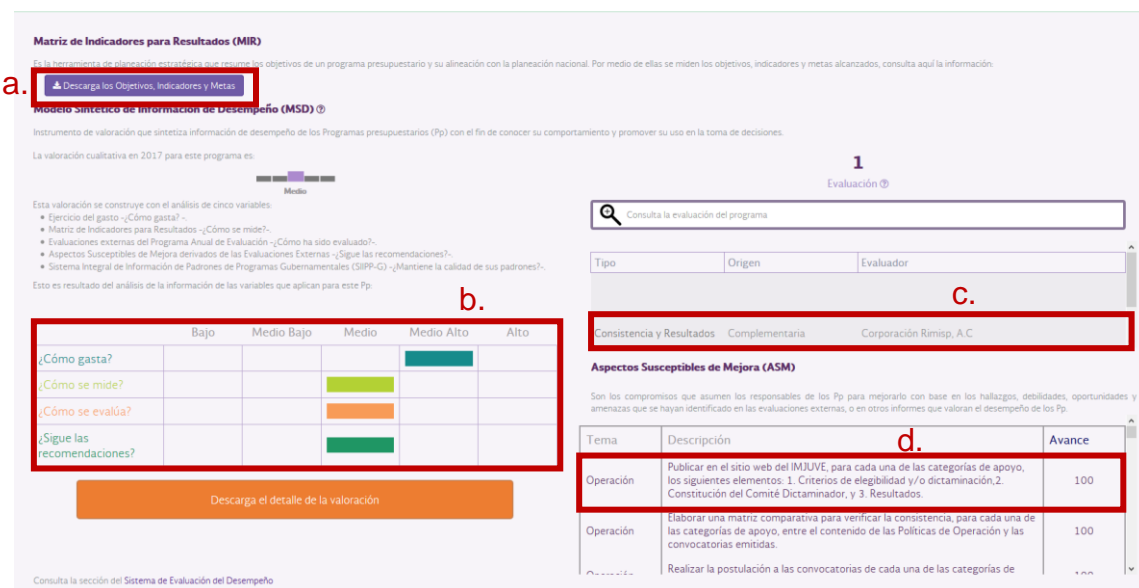


3) En la ficha del Programa se pueden consultar con mayor detalle los resultados del MSD.



4) Al dar clic en los Resultados del programa se puede encontrar un resumen de la información de muchos de los elementos que se revisaron en el curso. A continuación se enlistan:

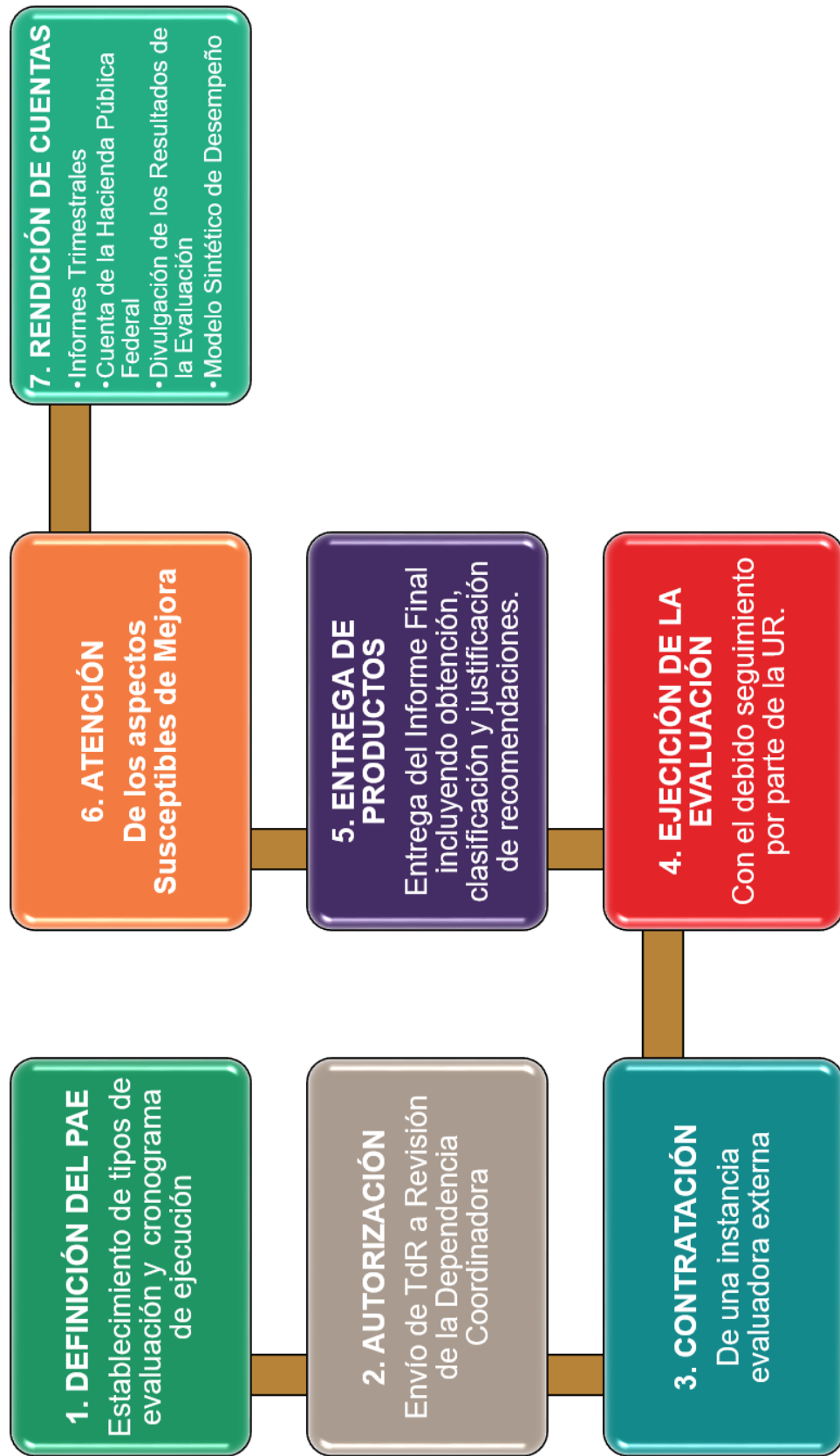
- Matriz de Indicadores para Resultados MIR
- Resultado del MSD, que en este caso tiene un nivel medio
- Las evaluaciones con las que cuenta
- Los ASM producto de las evaluaciones realizadas junto con el porcentaje de avance de su cumplimiento.




En la Figura 19.12 se presenta el proceso de evaluación a nivel federal, el cual fue revisado en este Módulo.



**Figura 19.12 Proceso de evaluación federal**



Fuente: Elaboración propia.



Es importante considerar que el MSD contribuye a la toma de decisiones presupuestarias y a la detección de áreas de mejora de los Pp a través del análisis, la valoración y la evaluación objetiva y estandarizada de su información de desempeño. No obstante, el MSD es sólo uno de varios elementos que deben considerarse, por lo que su uso no sustituye al análisis complementario y de contexto que se haga de cada programa para tomar decisiones presupuestarias o de permanencia en la operación del mismo.



## Referencias

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (30 de marzo de 2006). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Artículo 110. Última reforma publicada DOF 30-12-15. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_301215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf)
- Cejudo, G. (2011). *La nueva gestión pública*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/272814906\\_La\\_nueva\\_gestion\\_publica](https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2011). Mecanismos para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora 2011. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo\\_2011.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de Los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2017-2018: Balance anual sobre el uso de las evaluaciones. Recuperado de: <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/CMPE/Paginas/Informe-de-seguimiento-asm-2017-2018.aspx>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2018). Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2018. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_IEPDS2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/RESUMEN_EJECUTIVO_IEPDS2018.pdf)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). Programa Anual de Evaluación 2019. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/PAE\\_2019.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/PAE_2019.pdf)
- Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. (30 de marzo de 2007). Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval\\_mon/361.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/361.pdf)
- Maldonado, C. (2011). *De las recomendaciones a las acciones*. Recuperado de: [http://clear-la.cide.edu/sites/default/files/CIDE\\_CLEAR-De\\_las\\_recomendaciones\\_a\\_las\\_acciones.pdf](http://clear-la.cide.edu/sites/default/files/CIDE_CLEAR-De_las_recomendaciones_a_las_acciones.pdf)
- Ortega, G., Delgado, G., Reyes, A., et al (2009). *Metodología para la gestión de la calidad en la investigación científica en el Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/2231/223120660009/>
- SHCP. (2013). *Guía Técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de: [http://www.shcp.gob.mx/RDC/prog\\_plan\\_nacional/guia\\_tecnica\\_pnd\\_2013-2018.pdf](http://www.shcp.gob.mx/RDC/prog_plan_nacional/guia_tecnica_pnd_2013-2018.pdf)
- SHCP. (2013). *Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5301827&fecha=10/06/2013SHCP](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301827&fecha=10/06/2013SHCP).
- SHCP. (2015). *Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios*



2015. Recuperado de: [http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/lineamientos\\_mir\\_2015.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/lineamientos_mir_2015.pdf)

SHCP (2016). Modelo Sintético de Evaluación del Desempeño (MSD). Unidad de Evaluación del Desempeño. Recuperado de: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2130/modelo-sintetico-de-informacion-del-desempeno-nota-metodologica.pdf>



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico

