



# Evaluación de Políticas y Programas Públicos

Primera Edición

## Módulo VIII





## Contenido

<b>MÓDULO VIII. MÁS ALLÁ DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO</b> .....	2
Introducción .....	2
Lección 23. Ética en la evaluación de Políticas y Programas Públicos .....	3
Lección 24. Datos Abiertos y el SED .....	6
Características de los Datos Abiertos .....	8
Niveles de apertura de los datos .....	9
Los datos abiertos del Sistema de Evaluación del Desempeño .....	13
Lección 25. Innovación en el sector público .....	15
Factores asociados a la innovación en el sector público .....	17
Tipos de innovación .....	19
Toma de decisiones basada en evidencia (uso de datos) .....	20
Referencias .....	23





## MÓDULO VIII. MÁS ALLÁ DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

### Introducción

Para la consolidación del PbR-SED en México no es suficiente llevar a cabo evaluaciones de calidad y dar cabal atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora que de ellas provienen. Si bien esto es una condición necesaria para lograrlo, también es importante hacer una especial mención sobre el uso que se le da a la información para construir conocimiento que pueda ser compartido no solo en el mismo sector gubernamental, sino también con la ciudadanía. Adicionalmente, de nada sirve compartir información si no existe la plena seguridad de que ésta fue generada bajo estándares éticos que respeten los principales valores que vela nuestra normatividad nacional y que por su puesto, están relacionados con la calidad de quehacer gubernamental.

En este contexto en la Lección 23 se revisa la importancia de la ética en la evaluación de Políticas y Programas Públicos como una serie de valores necesarios para que la intervención pública no esté dirigida a atender los intereses de los distintos grupos de poder, sino que siempre esté enfocada a la atención de una necesidad o problema público de una población objetivo o área de enfoque que así lo requiera. Adicionalmente se emiten una serie de recomendaciones para evitar que tanto los evaluadores como los tomadores de decisiones de las dependencias que ejercen el gasto público se inclinen a atender sus propios intereses sobre el interés público.

En la Lección 24 se explica en términos generales qué son los datos abiertos y la importancia de que la información del quehacer gubernamental no solo está disponible, sino que cuente con una serie de características que faciliten su uso y que permita que personas con diferentes perfiles y diferentes niveles de exigencia puedan llevar análisis propios. Todo esto con el fin de contribuir a la generación de información útil para la mejora de las Políticas y Programas Públicos. Adicionalmente se revisa la relación que existe entre los datos abiertos y el Sistema de Evaluación del Desempeño en México.

Finalmente, la última Lección del Diplomado destaca la importancia de la innovación del sector público incorporando buenas prácticas y haciendo uso de los datos disponibles para optimizar el ejercicio del gasto público. Para ello se retoma lo visto en la Lección 7 en materia de Políticas Públicas basadas en Evidencia. También se revisa una buena práctica de innovación con base en el uso de *Big Data*.

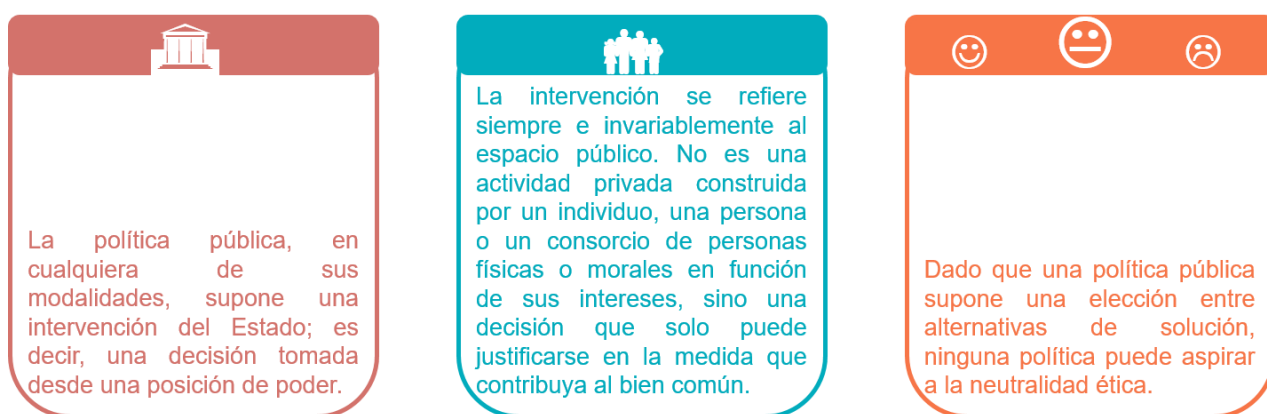


## Lección 23. Ética en la evaluación de Políticas y Programas Públicos

La ética es una rama de la filosofía dedicada al estudio de las cuestiones morales que trata de establecer criterios para las conductas o acciones “buenas” y “malas”, y evaluar los motivos de estas acciones y sus consecuencias (Health and Human Rights INFO). Esta palabra proviene del griego antiguo *êthicos* que significa “carácter” o “perteneciente al carácter”. Por su naturaleza, la ética se relaciona con todos los quehaceres humanos (Torres, 2014).

En el marco de las sociedades democráticas, la ética pública, a diferencia de la privada, señala principios y valores deseables para ser aplicados en la conducta del hombre que desempeña una función pública (Bautista, 2009:32). Entonces, la ética pública está orientada al bien común, entendido como una serie de medios que los Estados deben proporcionar a sus ciudadanos y a sus residentes para facilitar su subsistencia, su bienestar o el desarrollo de su condición y de su dignidad (Villoria, 2010). Por su parte, Mauricio Merino (2010) señala que es importante recuperar el sentido ético del enfoque de política pública, por las razones que se resumen en la Figura 23.1.

Figura 23.1 Razones para retomar la ética en el enfoque de política pública




Fuente: Elaboración propia con base en Merino (2010).

Debido a que las políticas públicas siempre se vinculan a una posición ética, de manera explícita o no, la racionalidad de los actores implicados en las decisiones carece de neutralidad (Merino 2010:29). Por tanto, es importante considerar el efecto de la ética en las políticas públicas, ya sea para su éxito o fracaso y que el sujeto de la ética es el individuo que toma decisiones y no las políticas públicas que se desprenden de esas decisiones.

Considerar o no los efectos de la ética en la selección de problemas y en los cursos de acción elegidos no es garantía de que ocurran o no desviaciones y fracasos en la política; sin embargo, considerarlo permite mitigar los efectos de un mal uso de los recursos públicos y para impedir que la acción del Estado se fragmente en políticas públicas que se justifican a sí mismas, sin ninguna a la generación de valor público.

Cabe señalar que hablar de ética es hablar de valores. Sin embargo, en el espacio público, los individuos que ocupan un cargo público no actúan a título privado, sino que están investidos del poder político legítimo para tomar decisiones sobre el uso de recursos públicos. Merino (2010)



no discute si la ética es producto de alguna ideología política en particular, de un credo religioso o principios partidarios, sino que se enfoca en mostrar que las políticas públicas derivan de esas decisiones.

## La importancia de la ética en la evaluación de Políticas y Programas

Barnett y Camfield (2016) señalan que la práctica ética en la evaluación a menudo se enfoca de manera restringida por la falta de recursos e intereses en competencia, dejada a la profesionalidad del evaluador individual y escasamente escudriñada. De hecho, las consideraciones éticas en las evaluaciones del desempeño están escasamente normadas en México.

Solo en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales se establece que las dependencias y entidades deberán considerar los resultados de dichas evaluaciones y atender las recomendaciones y medidas derivadas de las mismas, siendo la Secretaría de la Función Pública la responsable de supervisar que las recomendaciones efectivamente hayan sido atendidas. En este sentido, el evaluador debe poder determinar si las políticas o los programas evaluados son **coherentes** con el problema que pretenden resolver con su diseño o implementación y, a la vez, identificar hallazgos de una manera objetiva e imparcial.

Sin embargo, la ética puede ayudar a identificar juicios sobre quién está incluido y excluido en el proceso de evaluación y cómo los derechos de un amplio grupo de interesados pueden ser considerados de una manera transparente e inclusiva. El contratante de la evaluación a menudo tiene una participación e influencia clave en el proceso de evaluación: un poder y una posición para dirigir y determinar alcance, preguntas, recursos, metodologías e influir en los hallazgos eventuales. Los argumentos para la independencia de la evaluación reconocen este problema y la importancia de las estructuras de gobierno que protegen al evaluador de la influencia indebida del personal operativo y del proyecto.

Articular las diferentes teorías y principios éticos que sustentan una evaluación conduce a una mayor claridad sobre lo que realmente está en juego y la probabilidad de encontrar un término medio. Así, por ejemplo, esto podría significar adoptar un enfoque más deliberado y transparente en cada etapa de una evaluación para abordar el equilibrio entre el rigor metodológico y los principios éticos, como la inclusión. Por lo general, los debates entre las perspectivas de evaluación más experimentales y más participativas han tendido a centrarse en las diferencias metodológicas y diferentes puntos de vista sobre el rigor y la evidencia.

Al considerar la ética en la evaluación, más allá de la conformidad legal a la que debe apegarse, **se espera que el evaluador tome en cuenta los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, intrínsecos al servicio público**, con el fin de que la evaluación sea un ejercicio objetivo que permita la constatación de que los objetivos de dichas intervenciones se cumplan, y que realmente contribuya a identificar áreas de mejora de la operación de los programas y las políticas públicas.

En todo momento el evaluador debe buscar la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva. El **interés público** es una guía que debe privilegiarse en la evaluación sobre intereses particulares del evaluador o de otros involucrados. En el Cuadro 23.1 se presentan los principios que rigen la conducta de los servidores públicos, en los cuales se considera su aplicación en el desarrollo de las evaluaciones, por ser consistentes con la conducta esperada, ya



sea por particulares o públicos, que utilizan recursos públicos para cumplir con los objetivos de la evaluación.

**Cuadro 23.1 Principios éticos que deben atender los evaluadores**

Principios	Definición	Aplicación en las evaluaciones
<b>Legalidad</b>	Se hacen sólo aquello que las normas expresamente les confieren y en todo momento someten su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyen a su empleo, cargo, o comisión, por lo que conocen y cumplen las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones.	Deben cumplir el proceso de contratación con documentos veraces. Los requisitos solicitados y el perfil del equipo evaluador deben atenderse y no alejarse de la legalidad mediante la simulación. El evaluador debe tener como referencia la normativa en materia de evaluación y la regulación del programa público evaluado.
<b>Honradez</b>	Se conducen con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros, ni buscan o aceptan compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización, debido a que están conscientes que ello compromete sus funciones y que el ejercicio de cualquier cargo público implica un alto sentido de austeridad y vocación de servicio.	El equipo evaluador abstenerse de buscar obtener un beneficio adicional a lo estipulado en la contratación con motivo de la evaluación, sin pretender alguna ventaja personal o a favor de terceros. Asimismo, el área responsable de realizar las contrataciones debe evitar favorecer a algún organismo evaluador para obtener beneficios personales o influir en los resultados.
<b>Lealtad</b>	Corresponden a la confianza que el Estado les ha conferido; tienen una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y satisfacen el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población.	Tanto evaluador como evaluado tienen una función social más allá de proveer información para la toma de decisiones, por tanto, debe tener una vocación de servicio a la sociedad, que es el beneficiario de los programas.
<b>Imparcialidad</b>	Dan a los ciudadanos y a la población en general el mismo trato, no conceden privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permiten que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva. La imparcialidad es un principio esencial ya que los evaluadores están expuestos a la influencia de diversas partes interesadas en la evaluación y, en consecuencia, los resultados arrojados pueden presentar sesgos en su desarrollo, de ahí la importancia de mantener la objetividad e imparcialidad, privilegiando el fin último de las evaluaciones, que está enfocado a la mejora de la gestión pública (House, 2004). De acuerdo con (Scriven, 1975), el sesgo en la evaluación puede aparecer como parte de los incentivos de los evaluadores (al evaluador le va bien si la evaluación arroja un resultado positivo), de la estructura organizacional, en la que el evaluador puede depender del ente evaluado o, incluso, de las propias relaciones personales que surgen durante el proceso de evaluación. Así Scriven (1998) nos indica que: “La regla básica para el control del sesgo es simple: reducir el papel de la opinión al mínimo por medio del uso de criterios explícitos, reglas de síntesis y ponderación”.	La práctica evaluativa debe ser neutral, objetivo e imparcial en su análisis para evitar sesgos ante la influencia de los interesados, máxime si son servidores públicos vinculados directamente con el programa evaluado. El evaluador debe estar consciente de que existen diversos aspectos que pueden comprometer la imparcialidad de la evaluación.

Principios	Definición	Aplicación en las evaluaciones
<b>Eficiencia</b>	Actúan conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades y mediante el uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier ostentación y discrecionalidad indebida en su aplicación.	Los hallazgos y recomendaciones tienen una aplicación práctica, aportan información útil para la toma de decisiones, por tanto, es necesario que el evaluador maximice el uso de la información y recursos disponibles para obtener los resultados esperados de la evaluación. El evaluado no debe intentar interferir o modificar los resultados del evaluador.

Fuente: Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal (2015).

El desempeño ético en las evaluaciones implica, entonces, estar conscientes de que existen diversos aspectos que pueden comprometer la imparcialidad de la evaluación o el interés público. Para mitigar este riesgo, se pueden establecer ciertas pautas para introducir la ética en las evaluaciones:

- Los programas y políticas públicas tienen su razón de ser en su diseño e intervención para alcanzar ciertos valores.
- Las evaluaciones deben poder hacer explícitos estos valores al revisar los elementos que constituyen las políticas y programas.
- El ejercicio de evaluaciones implica señalar la concordancia de los programas y políticas con los valores que les dieron origen.
- Las evaluaciones deben conducirse con la mayor imparcialidad. Para tal efecto los evaluadores deben reconocer las fuentes de posibles sesgos e intentar reducirlas mediante metodologías claramente definidas y contrastables.
- Los resultados de las evaluaciones, incluso en lo referente a los valores asociados a los programas y políticas, no son subjetivos sino que deben ser sustentados racionalmente mediante la evidencia y los procedimientos adecuados.

Considerar los aspectos éticos en las evaluaciones significa que los resultados permitirán identificar la posición ética (de valores) que da la razón de ser a políticas o programas públicos y, en consecuencia, valorar si el desempeño de los mismos contribuye a que se alcancen los resultados esperados. De igual manera, deben corroborarse que están presentes los principios del servicio público, mismos que deben guiar los procedimientos de la evaluación, para garantizar que los resultados de la misma sean confiables.

## Lección 24. Datos Abiertos y el SED

Vivimos una era en la que nos encontramos rodeados de datos. Nuestras actividades cotidianas generan datos: desde pagar la tarifa eléctrica o de otros servicios, hasta investigaciones que analizan problemas de nuestro entorno social. Los nuevos desarrollos tecnológicos, en conjunto con la masificación del acceso y utilización de medios digitales, así como la dimensión cotidiana que ha adquirido el uso de las tecnologías para toda relación humana, han derivado en la existencia de una cantidad de datos de tales magnitud y diversidad, que obliga a los estados a buscar políticas que hagan de los mismos, un bien social.





De acuerdo con el Instituto de los Datos Abiertos (Open Data Institute), la derrama económica estimada de la apertura de datos, a nivel mundial, se calcula en hasta 5 billones de dólares por año. En este contexto, la apertura de la información y los datos abiertos tienen una particular importancia.

Antes de profundizar en el tema, es relevante realizar ciertas distinciones conceptuales que tienden a confundirse en la actualidad. El primer grupo de conceptos es dato e información y el segundo gobierno abierto, transparencia y datos abiertos.

### Dato vs. Información

- El **dato** es un registro simbólico de algo que vemos en la realidad mediante números o palabras sin procesar. Ejemplo: el registro de asistencia de un niño a la escuela o el registro de un ciudadano que acudió a un hospital para recibir consulta.
- Por su parte, la **información** toma el dato y lo sitúa en un contexto donde cobra relevancia y utilidad. Así, los datos generan conocimiento que antes no existía. Ejemplo: el número de niños que asisten a escuelas públicas en el país o el número de pacientes con enfermedades respiratorias en temporada de invierno. La relación entre estos dos conceptos se ilustra en la Figura 24.1.

Figura 24.1 Relación entre los conceptos de dato e información



Fuente: Elaboración propia.

### Gobierno abierto vs. Transparencia vs. Datos abiertos

- El **Gobierno abierto** se puede definir como “un renovado paradigma de reforma del Estado y modernización de la administración pública a partir de una nueva forma de articular las iniciativas de transparencia, participación ciudadana y colaboración de diversos actores para la co-producción de valor público” (Ramírez, 2014). Como podemos observar, si bien en el contexto del gobierno abierto se habla con frecuencia de la transparencia, es únicamente un habilitador para sus objetivos más generales.
- La **transparencia** se refiere a un entorno en el que los objetivos nacionales; el marco institucional, legal y económico; las decisiones de política y su justificación; los datos públicos e información relacionada con las políticas monetarias y financieras; y la forma en que las agencias rinden cuentas se proporcionan al público de una manera comprensible, accesible y oportuna. La transparencia pues, puede realizarse entre otras formas al publicar datos en cualquier formato, incluso impreso, o bien en formatos abiertos.



Un ejemplo de datos públicos gubernamentales de la SHCP son los comunicados de prensa o informes específicos sobre las finanzas y la deuda pública, o archivos en posesión de funcionarios públicos que no pongan en peligro la seguridad nacional.

- Los **datos abiertos** son datos digitales de carácter público que son accesibles en línea y que pueden ser usados, reutilizados o redistribuidos por cualquier persona. Los datos abiertos pueden ser tanto de organismos privados como de gobierno. Los datos públicos no necesariamente son datos abiertos; sin embargo, un dato abierto siempre debe ser público. Asimismo, los datos abiertos pueden provenir de muchas fuentes, tanto del sector privado, como social o gubernamental. Solo los datos que publica el gobierno en formatos abiertos, por ejemplo, los Ministerios de Finanzas, pueden tener el adjetivo gubernamental y abierto a la vez. Es importante considerar que, si bien los datos abiertos son un importante insumo para mejorar la transparencia y generar un gobierno más abierto, también pueden ser importantes insumos y detonantes para la innovación y la productividad.

Un ejemplo de datos abiertos gubernamentales son los provenientes en formato abierto publicados a través del Portal de Transparencia Presupuestaria (PTP) con base en el Paquete de Datos Presupuestarios Abiertos.

## Características de los Datos Abiertos

Para que los datos de gobierno sean considerados abiertos deben cumplir con los principios básicos que se presentan en la Figura 24.2.

**Figura 24.2 Principios básicos de los datos abiertos**



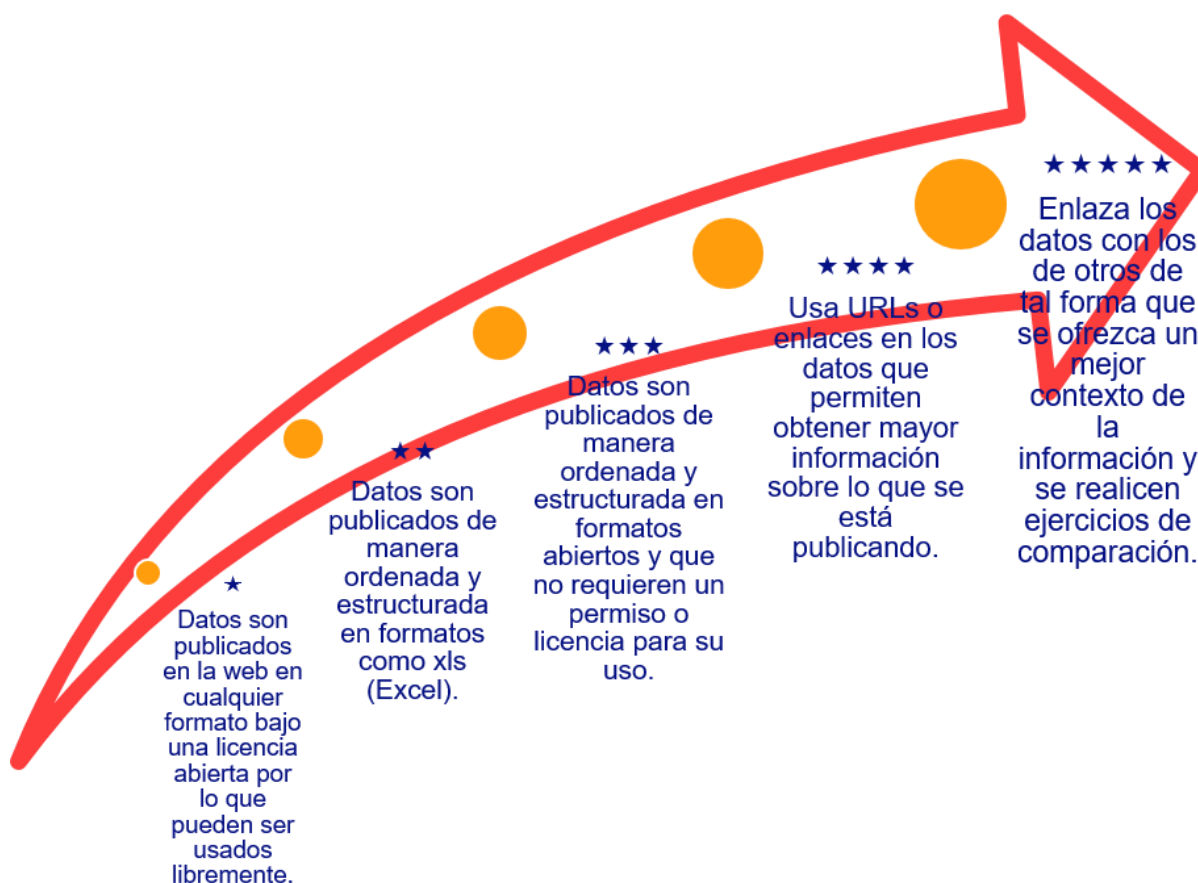
Fuente: Elaboración propia con base en Principios de Datos de Gobierno Abierto.

Es importante enfatizar que los metadatos son datos estructurados que describen las características de la información como su contenido, calidad, condición y otros aspectos de los productos o conjuntos de datos espaciales (INEGI). Si se analizan estos ocho principios en conjunto se puede concluir que para que los datos sean de carácter abierto no es suficiente que estén disponibles al público en general, sino que también tienen que estar homogenizados y dispuestos de tal forma que su uso sea sencillo. Esto es indispensable para contribuir a la democratización de la información ya que de esta forma personas con distintos perfiles podrán analizar y comprender los datos en materia presupuestaria.

## Niveles de apertura de los datos

Como es comprensible, la implementación de los ocho principios básicos implica un esfuerzo considerable por parte de los generadores de información. Con el fin de medir el avance en su implementación por esta razón se han establecido diversos niveles de apertura. Para identificarlos, Tim Berners-Lee, el creador de la *World Wide Web* sugirió una escala ascendente para medir el nivel de apertura de los datos, que va de 1 a 5 estrellas donde 1 es el menor y 5 el mayor nivel de apertura. En la Figura 24.3 se resume lo que implican los cinco niveles de apertura.

Figura 24.3 Niveles de apertura de los datos



Fuente: Elaboración propia con base Hausenblas (2016).

## Ejemplo 17

### Información correspondiente al nivel 1 de apertura

Un ejemplo de información con nivel 1 de apertura son los documentos resumen sobre las finanzas públicas que publican los Ministerios de Finanzas en formato PDF. Si bien presentan información relevante, ésta no se puede manipular de ninguna forma.

Primer Trimestre de 2019

Informes sobre la Situación  
Económica, las Finanzas Públicas y la  
Deuda Pública

#### Situación Financiera del Sector Público (Millones de pesos)

Concepto	Enero-marzo 2019			Diferencia nominal (3-2)	Variación % real (3/1)
	2018 <sup>p/</sup> (1)	Programa (2)	Observado <sup>p/</sup> (3)		
<b>Balance Público</b>	<b>-91,937.3</b>	<b>-67,703.0</b>	<b>-24,482.8</b>	<b>43,220.1</b>	<b>n.s.</b>
<b>Balance Público sin inversión<sup>1/</sup></b>	<b>62,812.6</b>	<b>95,189.1</b>	<b>116,288.2</b>	<b>21,099.2</b>	<b>77.8</b>
Balance presupuestario	-117,369.8	-67,853.0	-49,980.7	17,872.2	n.s.
Ingreso presupuestario	1,259,408.1	1,364,133.1	1,295,433.4	-68,699.7	-1.2
Gasto neto presupuestario	1,376,777.9	1,431,986.1	1,345,414.1	-86,571.9	-6.1
Balance de entidades bajo control presupuestario indirecto	25,432.4	150.0	25,497.9	25,347.9	-3.7
Balance primario	38,204.7	81,635.8	98,000.9	16,365.2	146.4
<b>Balance Público por entidad</b>	<b>-91,937.3</b>	<b>-67,703.0</b>	<b>-24,482.8</b>	<b>43,220.1</b>	<b>n.s.</b>
Balance presupuestario	-117,369.8	-67,853.0	-49,980.7	17,872.2	n.s.
Balance del Gobierno Federal	-95,024.6	-75,132.9	606.9	75,739.8	n.s.
Empresas productivas del Estado	-75,837.6	-28,274.5	-114,436.9	-86,162.4	n.s.
Balance de Pemex	-39,240.8	-31,301.4	-79,973.3	-48,671.9	n.s.
Balance de la CFE	-36,596.8	3,026.9	-34,463.6	-37,490.5	n.s.
Organismos de control presupuestario directo	53,492.4	35,554.4	63,849.3	28,294.8	14.7
Balance de IMSS	51,410.3	40,290.3	62,342.0	22,051.6	16.5
Balance de ISSSTE	2,082.1	-4,735.9	1,507.3	6,243.2	-30.5
Balance de entidades bajo control presupuestario indirecto	25,432.4	150.0	25,497.9	25,347.9	-3.7
<b>Partidas informativas</b>					
RFSP	-56,963.2	-86,913.5	-17,816.0	69,097.5	n.s.
RFSP primario	137,536.8	107,936.3	181,818.5	73,882.2	27.0

Nota: Las sumas parciales y las variaciones pueden no coincidir debido al redondeo.

<sup>p/</sup> Cifras preliminares.

n.s.: no significativo.

<sup>1/</sup> Excluye hasta el 2% del PIB de la inversión física del Gobierno Federal y las empresas productivas del Estado de acuerdo con el artículo 1 de la LIF2019.

Fuente: SHCP.

Fuente: SHCP, 2019.

## Ejemplo 18

### Información correspondiente al nivel 2 de apertura

Un ejemplo de información con nivel 2 de apertura son los documentos con datos sobre el gasto público mostrados de manera ordenada y estructurada en formatos como XLS.



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico

**SED**  
Sistema de Evaluación  
del Desempeño

H30 APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS							
AÑO	TRIM	Entidad	Municipio	Tipo de Registro	Ciclo Tipo de Recurso	Descripción Ramo	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2008 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	1.- PROGRAMA PRESUPUESTARIO	2008 -	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2010 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	1.- PROGRAMA PRESUPUESTARIO	2010 -	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	
2017	1	Aguascalientes	Gobierno de la Entidad	2.- PARTIDA	2012 APORTACIONES FEDERALES - 2	APORTACIONES FEDERALES PARA ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el PTP.

Ejemplo 19
Información correspondiente al nivel 3 de apertura

En esta clasificación se encuentran los formatos CSV (comma separated values o archivos separados por coma), XML (eXtensible Markup Language o lenguaje de marcado extendible) o JSON (JavaScript Object Notation o notación de objetos en JavaScript). Para ejemplificar el uso de los formatos CSV, en las imágenes siguientes se puede observar el archivo del Avance del Presupuesto de Egresos de la Federación abierto en NotePad++ y en Spreadsheets de Google, ambos de uso libre.

Visualización de un archivo CSV en el programa NotePad++

Table showing CSV data visualization in NotePad++ with columns: CVE\_PFI, NOMBRE, RAMO, DESC\_RAMO, UNIDAD, DESC\_UNIDAD, TIPO\_PFI, DESCRIPCION, LOCALIZACION, CVE\_ENTFED, ENT\_FED, LATITUD\_INICIAL, LONGITUD\_INICIAL, FECHA\_INI\_CAL\_FISCAL, FECHA\_FIN\_CAL\_FISCAL. The table contains 19 rows of detailed project information.



## A decorative vertical bar on the right side of the page, composed of a series of colorful triangles (gray, purple, yellow, green) pointing in various directions, creating a dynamic, abstract pattern.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el PTP.

Los datos sobre el gasto publicados por medio de una API a través del Paquete de Datos Presupuestarios Abiertos (OFDP, por sus siglas en inglés), promovido por la Iniciativa Global para la Transparencia Fiscal (GIFT, por sus siglas en inglés), en colaboración con la organización para el Conocimiento Abierto Internacional (OKI, por sus siglas en inglés) y la Iniciativa BOOST del Banco Mundial.

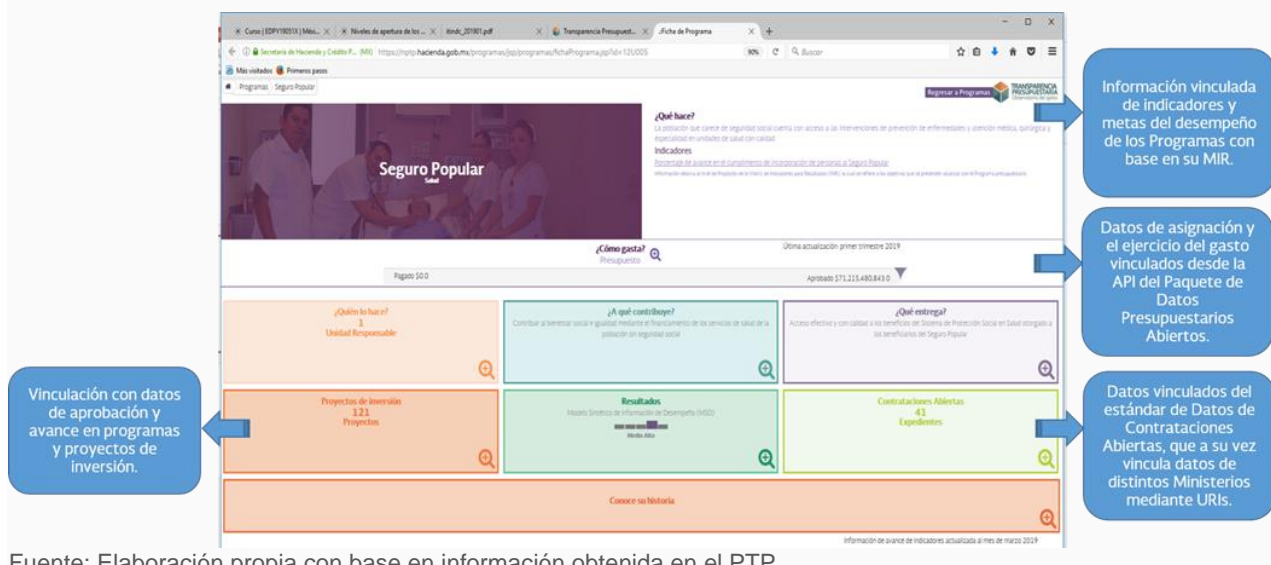


Finalmente, el nivel 5 de apertura vincula los datos ya integrados en la web de distintas fuentes de información o publicadores, dotándolos de contexto. Los datos se encuentran en este nivel cuando pueden enlazarse con datos ofrecidos por diferentes fuentes de información.

## Ejemplo 21

### Información correspondiente al nivel 5 de apertura

Un ejemplo a nivel internacional es cuando se vinculan las bases de un Ministerio de Administración con las del Ministerio de Finanzas mediante el Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas (EDCA). En la siguiente imagen se observa a manera de ejemplo el resultado de una visualización generada a partir de la vinculación entre distintas bases de datos abiertos, que permite a su vez proveer un mayor contexto y facilitar el análisis de datos a usuarios finales, incluso cuando dichos usuarios no sean expertos en datos abiertos.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el PTP.

## Los datos abiertos del Sistema de Evaluación del Desempeño

Las actividades inherentes al monitoreo y evaluación de las políticas gubernamentales generan datos cuyo valor no es solo de registro estadístico o administrativo, sino que constituyen insumos clave para la toma de decisiones y el análisis estratégico. Un habilitador clave para que dicha información se convierta en valor público es que se registre y presente en formatos de datos abiertos.

Existen distintos tipos de datos asociados al SED. Ejemplo de ello es la información de los indicadores del desempeño presupuestario, misma que puede incluir desde el nombre del indicador, su nivel en la Matriz de Indicadores para Resultados, su descripción, sentido, línea base y metas (estimadas, modificadas y alcanzadas), hasta calendarización específica e incluso justificaciones a manera de textos narrativos. Si bien esta información puede localizarse en documentos de texto o fichas para su lectura ejecutiva, también es posible darle formato de base

de datos, lo que habilita su explotación comparativa y analítica, identificación de tendencias y vinculación con otros datos que puedan servir de contexto.

Otro ejemplo que también tiene una clara aplicación práctica, es la información sobre evaluaciones y ASM. Contar con información sistematizada y estructurada respecto a qué programas y políticas han sido evaluadas, quiénes han realizado dichas evaluaciones, sus costos y sus hallazgos, y poder vincularla con datos de los resultados de los programas, permite a los distintos actores interesados contar con información del mercado en el que se desarrollan los profesionales de la evaluación y tomar decisiones informadas sobre el consumo de las mismas. Del mismo modo, dicha información permite el seguimiento de las acciones de mejora específicas por programa, que se derivaron de la evaluación, y cuál ha sido su grado de avance.

En el PTP, tanto en la sección de Programas como en la del Sistema de Evaluación del Desempeño se localizan, además de buscadores y visualizaciones de la información, las bases de datos abiertos que derivan de la operación del SED a nivel federal tal como se muestra en la Figura 24.4.

**Figura 24.4 Datos Abiertos en materia del SED disponibles en el PTP**

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con la base de datos abiertos, así como el diccionario de datos de la misma, desde 2008 a la fecha. Incluye información sobre avance de indicadores, línea base y metas por programa presupuestario.</li> </ul>
Valoración del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está disponible para consultar la base de datos abiertos y su diccionario donde se muestran las valoraciones obtenidas por los programas presupuestarios conforme al MSD de 2013 a la fecha.</li> </ul>
Evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible descargar la base de datos abiertos y diccionario con información de evaluaciones por tipo, costo, ramo, fecha de conclusión, entre otros, y para la descarga de las valoraciones.</li> </ul>
Aspectos Susceptibles de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La base de datos abiertos contiene datos de los ASM entre los que destaca primeramente el ciclo de referencia, Ramo, Pp, origen de la recomendación, tipo y tema del ASM y nivel de prioridad.</li> </ul>

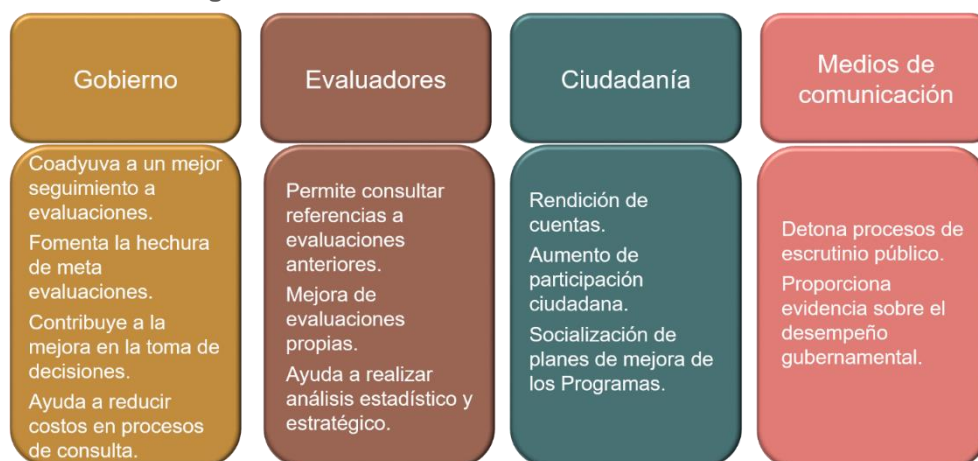
Fuente: Elaboración propia con información obtenida en el PTP.

Los resultados de las evaluaciones y otra información derivada del SED, no es de uso exclusivo por las instancias gubernamentales que la solicitan. El potencial de los datos abiertos aumenta en la medida en que son socializados y se ofrece entrenamiento para su uso y análisis. Al publicar los resultados de las evaluaciones y los datos utilizados para el ejercicio de valoración, otros actores pueden retomarlos y generar conclusiones distintas, enriqueciendo la discusión en torno a un Programa presupuestario. Cuando se expande su uso y los datos penetran en los diversos grupos sociales, se puede generar un mayor impacto al modificar la actuación gubernamental y orientarla mejor hacia el logro de resultados.

Los datos abiertos del SED habilitan una gran gama de análisis y depende de su uso que se traduzcan en herramientas para la mejora de políticas públicas. Entre los potenciales actores identificados que pueden hacer uso de los datos se encuentra desde el ciudadano común, hasta organizaciones no gubernamentales nacionales o internacionales involucradas en la realización de evaluaciones tal como se presenta en la Figura 24.5.



**Figura 24.5 Usuarios de datos sobre evaluaciones**



Fuente: Elaboración propia.

A manera de cierre es importante enfatizar que en México, derivado de la estandarización de las bases de datos abiertas, la información del desempeño puede vincularse, a través de la clave del Programa presupuestario, con información relevante que incrementa su potencial sobre contrataciones públicas que se encuentra alineada con el Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas, y con la información presupuestaria en todos sus momentos contables y con el mayor nivel de desagregación, en concordancia con la Especificación Internacional de Datos Presupuestarios Abiertos.

## Lección 25. Innovación en el sector público

La innovación en el sector público o también llamada “innovación gubernamental”, es un concepto relativamente nuevo, para el cual debemos entender sus acepciones por separado para después comprenderlo de manera integral. Primeramente, la palabra innovar proviene del vocablo latín “*innovare*” (RAE) que significa mejorar o renovar y atiende al cambio que supone una novedad. Ahora bien, cuando hablamos de sector público (RAE) nos referimos al conjunto de organizaciones, dependencias, organismos, entidades y empresas del gobierno mediante las cuales el Estado cumple las obligaciones que la Constitución y sus Leyes le confieren.

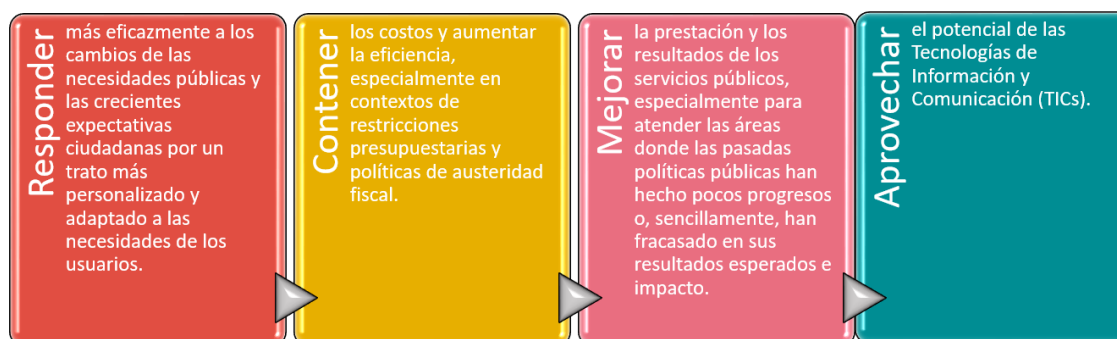
Una vez enunciado el significado de manera aislada de cada uno de sus componentes, podemos entender la innovación en el sector público como “...un movimiento estructural y cultural porque vincula a todos los servidores públicos alrededor de un propósito, quienes usando estrategias para el cambio, revisualizan (*sic*) los procesos clave para mejorar la capacidad de gobernar o generar resultados que benefician a la sociedad mexicana. (Banco Interamericano 2016 p 13-18)

El gobierno debe adaptarse y ser capaz de modernizar e innovar para poder encontrar un balance y al mismo tiempo estar a la vanguardia con los cambios tecnológicos, las limitaciones en el presupuesto y una ciudadanía con nuevas y más exigencias. Se deben incorporar nuevos enfoques para proveer servicios de calidad y responder de la mejor manera a las necesidades de la sociedad.



Asimismo, la innovación en el sector público busca reformar la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la administración pública, replanteando los problemas públicos desde múltiples perspectivas, éstas últimas tan diversas como todos los ámbitos en los que opera el sector público. La importancia de innovar en el sector público es crucial para llegar a un nivel de gobernanza que busca alcanzar a los siguientes objetivos descritos en la Figura 25.1.

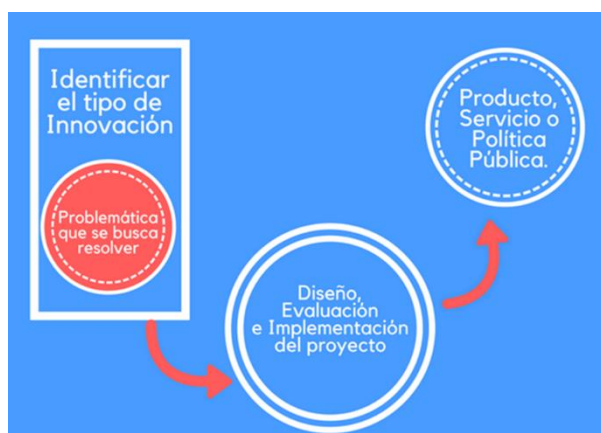
**Figura 25.1 Objetivos para alcanzar un nivel de gobernanza**



Fuente: Elaboración propia con base en (Ramírez Alujas, 2010)

Esta innovación va de la mano con el concepto de Gobernanza Inteligente, que involucra el futuro de los servicios públicos y la forma en cómo se puede alcanzar un mayor nivel de eficiencia y la mejora continua a través de la innovación. Se trata de utilizar la tecnología para facilitar y apoyar una mejor planificación y toma de decisiones y de la misma manera mejorar los procesos democráticos y transformar las formas en que se prestan los servicios públicos. La estrategia general que se puede seguir para la implementación de un proceso de innovación es el que se muestra en la Figura 25.2.

**Figura 25.2 Implementación de un proceso de innovación**




Fuente: Elaboración propia con base en Muñoz Gutiérrez (2004).

## Ejemplo 22

### Innovación de un servicio de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía

En determinado país la expedición de copias certificadas de nacimientos no resulta lo suficientemente ágil para la cantidad de demanda que se presenta. A partir de lo anterior, se busca una innovación con base en el servicio. Después de determinar el tipo de innovación, la siguiente fase consta del diseño seguido de la evaluación de la viabilidad del proyecto para concluir con la



implementación del proyecto. Una de las posibles soluciones es otorgar las copias certificadas en línea por medio de una firma electrónica que las hace válidas. Una vez que también se hace el pago de derechos correspondiente, los ciudadanos podrán acceder a dicho documento sin necesidad de trasladarse nuevamente al Registro Civil.

Fuente: Elaboración propia con base en un caso hipotético.

Para poder llevar a cabo el proceso de innovación en el sector público es necesario tomar en cuenta la Metodología del Marco Lógico para poder identificar la problemática que se busca resolver de esta manera podremos encuadrar en un tipo de innovación para entonces diseñar un plan o proyecto que satisfaga esa necesidad que se está generando a raíz de la problemática, en este sentido se evalúa la viabilidad del proyecto para después accionar todas las vías para implementarlo, teniendo como resultado el producto, servicio o política pública implementada.

## Factores asociados a la innovación en el sector público

Los factores asociados a la innovación (BID, 2016: 15-16), refieren a las características que propician un ambiente adecuado para que ésta pueda implementarse, de tal forma que se pueda llevar sin mayor contratiempo la producción de nuevas ideas y prototipos, así como la gestión de riesgos asociados a la innovación. Lo anterior nos lleva a considerar algunos aspectos como son la incorporación de los actores no gubernamentales en los procesos de política pública, las redes internas y externas de una organización, el apoyo del liderazgo, la flexibilidad presupuestaria y de capital humano y por último percibir el fracaso como consecuencia inevitable del proceso de innovación. Con base en “Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública” elaborado por el BID. En la Figura 25.3 se resumen dichos elementos y posteriormente se abordan con mayor detalle.

### Incorporación de visiones externas a los organismos gubernamentales

Consiste en incluir a la ciudadanía en procesos de creación de valor público mediante sistemas de retroalimentación como canales de atención ciudadana y encuestas de salida para identificar tanto áreas negativas como positivas. Se busca formar equipos que tengan antecedentes y perfiles diversos, combinando personas provenientes de diferentes áreas con niveles de experiencia distintos, de esta manera todos tienen un diferente punto de vista y conocimientos en lo individual para así formar un conjunto más completo y enriquecedor. Este factor, parte del siguiente supuesto: en la medida que se comprenda de forma clara la perspectiva del ciudadano, mejor será el diseño de los servicios públicos adecuando estos últimos a sus necesidades.

### Redes internas y externas de una organización

La formación de redes estimula el encuentro colaborativo y multisectorial de los problemas de política pública dando lugar a soluciones más creativas y capaces de combinar enfoques diversos en el diseño de políticas públicas. Las redes externas permiten introducir ideas novedosas desde el exterior que pueden tener utilidad al caso en concreto, mientras que las redes internas permiten adaptarlas a las exigencias inherentes de una entidad y enmarcadas en función de las inquietudes de los actores clave, así como movilizar el apoyo y obtener la credibilidad necesaria para implementar dichas ideas.



**Figura 25.3 Factores asociados a la innovación gubernamental**



Fuente: Elaboración propia con base en BID (2016)

### Apoyo del liderazgo

Este factor se refiere al apoyo de líderes con capital político o emprendedores políticos cuyo apoyo se vuelve fundamental para modificar el estado en el que se encuentran las cosas, disponiendo la asignación de recursos en actividades de innovación y para promover la colaboración entre organismos, el intercambio de información y las bases de datos. El contar con el apoyo de un emprendedor político abre la puerta para implementar y posibilitar dicho cambio. También este impulso facilita la ruptura con las tendencias al pensamiento rutinario y convergente característico de grandes organizaciones.

### Flexibilidad presupuestaria y de capital humano

La flexibilidad en el uso de recursos gana mayor relevancia cuando permite promover las capacidades de aprendizaje de una institución, atribuyendo recursos y tareas de generación de conocimiento como la investigación, los experimentos aleatorios y la evaluación de prototipos. Estas tareas requieren de innovación, tiempo y recursos para que puedan desarrollarse desde su inicio, al trabajo diario y posteriormente a su implantación.

### Administración del riesgo

Tomar riesgos en el sector público es muy difícil y a su vez costoso, el fracaso de una sola política puede afectar a muchas otras o impactar significativamente en la economía del Estado. Por esto que se vuelve un factor clave y determinante del nivel de innovación el momento de gestión de riesgo que maneja una institución. Existen diversos mecanismos para mitigar el riesgo, uno de ellos consiste en reducir su escala a través de prototipos o experimentos permitiendo así delimitar



las innovaciones a un espacio controlado mientras es probado el impacto de esta nueva idea y pueda ser evaluado para poder decidir después sobre su escalamiento al resto de la administración pública o a la totalidad de los usuarios de un servicio determinado, este método permite reducir los riesgos de un potencial fracaso y estudiar cada uno de los efectos de la innovación así como su impacto. En la Lección 22 de este Diplomado se estudió el caso de un Programa llamado Transporte Joven BC en el estado de Baja California. En éste se observó que el Programa comenzó con tan solo 300 beneficiarios. Una vez evaluado y probada su efectividad para mitigar el problema para el cual fue diseñado, el estado decidió incrementarlo a 15,600 beneficiarios.

Otro mecanismo útil para la reducción de riesgos es la incorporación de todos los actores clave en el proceso de diseño e implementación de las políticas, de esta manera las innovaciones adquieren una mejor adaptación a las necesidades e intereses de quienes participan y las oportunidades de operar efectivamente aumentan una vez implementadas las políticas. El riesgo también puede ser administrado de forma ascendente comenzando con victorias rápidas, conocidas también como *quick wins*, y avanzando poco a poco hacia proyectos con un nivel de riesgo más demandante. Frente a este tipo de retos, gobiernos e instituciones de diversas partes del mundo han optado por la opción de desarrollar laboratorios de innovación gubernamental.

## Tipos de innovación

Existen distintos tipos de innovación, sin embargo, antes de puntualizar sobre cada uno de ellos, es de suma importancia hacer una distinción entre los denominados “tipos de innovación” y aquellos conocidos como “factores de innovación”. Como se revisó en el apartado anterior, los factores son aquellas características que van a propiciar y facilitar el ambiente innovador, a diferencia de los tipos de innovación que son aquellos que atienden al concepto que se quiere mejorar en el sector público. A pesar de la disponibilidad de distintos abordajes y la cantidad de tipos de innovación existentes entre los estudiosos del tema, para fines del presente apartado en la Figura 25.4 se enfatizará en aquellos enunciados por Ernst and Young (2017: 7-8).

Primeramente, la **innovación en el servicio** se refiere a la capacidad de desarrollar un nuevo servicio o cambiar uno ya existente con la finalidad de mejorarlo. Aterrizándolo al sector público podemos concluir que el objetivo primordial de la innovación en el servicio es generar nuevas formas de

Figura 25.4 Tipos de Innovación




Fuente: Elaboración propia con base en Ernst and Young (2017).



Evaluación de  
Políticas y  
Programas Públicos  
Primera Edición

méxico

**SED**  
Sistema de Evaluación  
del Desempeño



ofrecer esos servicios a los ciudadanos de una manera rápida, de fácil acceso y de una manera creativa y rentable.

Por otro lado, la **innovación en el proceso** tiene que ver con repensar todo el proceso de principio a fin o con la mejora dramática de un valioso segmento de proceso. El objetivo principal de este tipo de innovación radica en generar un aumento notable en la productividad o reducir los costos de un proceso significativamente.

El tercer tipo es la **innovación normativa**. Las regulaciones surgen de la necesidad de equilibrar intereses múltiples y de esta manera mantener un equilibrio adecuado de diversos factores y al mismo tiempo permitir el desarrollo económico. La innovación normativa se trata de balancear el objetivo de lograr una efectividad regulatoria sin crear ninguna carga innecesaria. Estas regulaciones deben observar los incentivos que generan y sincronizarse con los cambios en el sector económico y social. Ahora bien, no olvidemos que impera un principio de legalidad por lo que todo lo que el Estado haga tiene que estar expresamente conferido en alguna norma, de ahí la importancia de la innovación normativa.

El último tipo, es la **innovación en las políticas**. Su objetivo es el proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones para crear e implementar de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad que eleven el nivel de vida de una sociedad (Mulgan y Albury, 2003 y CEPREDE 2006). Con base en lo anterior se toman decisiones oportunas, aún así correctas, respecto de las políticas que impactan en la esfera de los ciudadanos y de los servidores públicos.

### Toma de decisiones basada en evidencia (uso de datos)

La sola acción de generar ideas no es innovación; una idea se convierte en innovación cuando ha sido implementada de forma que genera un valor. La innovación que refiere al uso de datos, información y conocimiento que tiene el potencial para transformar cualquier sector, y el sector público es una parte que constantemente se encuentra manejando una gran cantidad de datos. Ahora bien, existen cuatro fases (Observatory of Public Innovation, 2017) para el mejoramiento de la gestión de la información de sector público para la innovación, estas son el aprovisionamiento de los datos, hacerlos disponibles y descubribles, compararlos con datos de otras fuentes, transformar todo lo anterior en conocimiento, para posteriormente utilizar dicho conocimiento en la toma de decisiones.



Figura 25.5 Fases para el mejoramiento de la gestión de la información del sector público para la innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Observatory of Public Sector Innovation (2017).

Los datos que se obtienen permiten identificar un comportamiento de lo evaluado y usar distintos criterios para la toma de decisiones; para poder entender la trascendencia de esta toma de decisiones se debe tener claro cuáles son los objetivos a lograr y con base en esto realizar un plan de estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos, después de esto se evalúa la información recopilada para determinar fallas y realizar los ajustes necesarios.

La toma de decisiones en el sector público depende del análisis de datos por lo cual es fundamental el acceso, intercambio y apertura de datos. Es necesario desarrollar la capacidad de recopilar, compartir y analizar cantidades masivas de datos para poder aplicar las ciencias exactas al diseño de políticas públicas (Gob.mx, 2016).

La innovación en el gobierno no necesariamente implica la erogación de grandes sumas de dinero. En muchas ocasiones se pueden retomar los beneficios de la sociedad de información para la generación de nuevas Políticas y Programas tal como se presenta en el siguiente ejemplo de transporte en la ciudad de Seúl, Corea del Sur.


### Ejemplo 23

#### Innovación de un programa empleando *Big Data*

**Problemática/ problema público identificado:** Falta de transporte público adecuado.

El gobierno de la ciudad de Seúl buscó durante mucho tiempo un sistema de transporte para los trabajadores de bajos ingresos que viajan a altas horas de la noche; viajar en taxi era una opción, pero una muy cara y los trabajadores de bajos ingresos no ganan suficiente dinero para tomar un taxi diario considerando que la tarifa es más alta por la noche. Otro factor es que los trabajadores de bajos ingresos tienden a vivir en las afueras de la ciudad y los taxistas a menudo se niegan a llevarlos por razones de distancia y seguridad.





Las rutas de autobús se planifican y diseñan de acuerdo a la demanda de los viajes que se predicen sobre la base de datos de encuestas de muestra. Este enfoque tradicional produce resultados razonables, sin embargo es muy costoso pues son acerca de 20 millones de personas en las áreas metropolitanas de Seúl, incluidas las ciudades cercanas por lo tanto, se necesitarían millones de dólares para una encuesta de muestra de apenas dos o tres por ciento.

#### Datos disponibles: Frecuencia de llamadas y mensajes de texto.

Frente a estos desafíos, los funcionarios municipales en Seúl decidieron usar *Big Data*. Este tipo de datos se utilizan para rastrear los patrones de viaje de los viajeros nocturnos, en este caso utilizaron el de llamadas y mensajes de texto, se analizaron tres mil millones de puntos de datos de llamadas y textos realizados a altas horas de la noche para encontrar ubicaciones específicas de salida y destino de los viajeros.

#### Introducción de la Innovación a la política de transporte.

La creación del "Autobús del Búho", que funciona toda la noche hasta las cinco de la mañana se planificó y diseñó para proporcionar un nivel mínimo de servicio de autobús para trabajadores de bajos ingresos durante el período en que se detienen todos los servicios de transporte público.

Los expertos ahora entienden que los puntos de salida y llegada de los viajeros pueden ser los datos más esenciales en la estructuración de las rutas de autobús. Estos datos también proporcionan información crucial sobre qué rutas utilizan realmente los viajeros nocturnos, incluidas las redes de carreteras con la mayor cantidad de enlaces y nodos. Al utilizar solo *Big Data* y sin estudios de campo adicionales se diseñaron nueve rutas de autobuses nocturnas. La respuesta al Programa ha sido muy positiva ya que más de 600 mil pasajeros nocturnos han utilizado el Autobús del Búho.

#### Mejora de la política pública: Incremento en la movilidad de la ciudad.

Los resultados obtenidos tuvieron un Impacto económico (beneficios para las empresas y los trabajadores, ahorro en tiempo, dinero y aumento de la productividad) y un impacto en la sociedad (beneficios para la sociedad en general con ahorros traducidos en aumento en la productividad y beneficios para la economía de la ciudad). Adicionalmente es destacable que la innovación en casos como este no implica costos significativos.

Fuente: Seoul Metropolitan Government (s.f.).

Si se observa con detenimiento lo revisado en estas tres lecciones se puede entender con mayor cabalidad lo revisado en la Lección 7 sobre la evaluación y la política basada en evidencia. Por un lado tenemos que los distintos ejecutores del gasto de los tres órdenes de gobierno generan información producto del seguimiento y evaluación de los Programas presupuestario a su cargo. Por el otro lado, tenemos un grupo de usuarios entre los cuales también se encuentran otros ejecutores del gasto que gracias a la apertura de la información gubernamental tienen la posibilidad de utilizar los datos obtenidos de otros Programas para innovar las Políticas y Programas Públicos, todo con el fin de abordar de mejor manera los problemas públicos y generar un mayor bienestar en la población.



## Referencias

- AGA. (2015). *Política de Datos Abiertos*. Alianza para el Gobierno Abierto. Disponible en: <http://gobabiertomx.org/resultados/14-politica-de-datos-abiertos-datos-gob-mx/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2016). *Innovando para una mejor gestión*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7874/Innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de-innovacion-publica.pdf?sequence=9>
- Barnett, C., Camfield, L. (2016). Ethics in evaluation, Journal of Development Effectiveness. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19439342.2016.1244554>
- Bautista, D. (2009). *Ética Pública y Buen Gobierno. Fundamentos, estado de la cuestión y valores para el servicio público*. Recuperado de: <http://iapem.mx/Libros/2009%20125%20Etica%20publica%20y%20buen%20gobierno%20978-968-6452-92-3.pdf>
- Berners-Lee, T. (s.f). *Estrellas Datos abiertos*. Recuperado de: <http://5stardata.info/es/>
- Challenges for User-Centered Design to Improve Governance Data Impact*. Documento preparado para Open Society Foundations. Recuperado de: [https://reboot.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/07/Reboot\\_Using-Data-to-Influence-Government-Decisions\\_2015.pdf](https://reboot.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/07/Reboot_Using-Data-to-Influence-Government-Decisions_2015.pdf)
- Data-Pop Alliance. (2015). *Beyond Data Literacy: Reinventing Community Engagement and Empowerment in the Age of Data*. White paper Series. Recuperado de: <http://datapopalliance.org/wp-content/uploads/2015/11/Beyond-Data-Literacy-2015.pdf>
- Ernst and Young. (2017) *Public Sector Innovation: From ideas to action*. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-public-sector-en/\\$FILE/EY-innovation-public-sector-en.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-public-sector-en/$FILE/EY-innovation-public-sector-en.pdf)
- Gob MX (2016) *Análisis de datos en el diseño de políticas públicas*. Recuperado de: <https://datos.gob.mx/blog/analisis-de-datos-en-el-diseno-de-politicas-publicas?category=proyectos&tag=desarrollo-sostenible>
- House, Ernest. (2004). The Role of the Evaluator in a Political World. The Canadian Journal of Program Evaluation. Recuperado de: <https://evaluationcanada.ca/fr/system/files/cjpe-entries/19-2-001.pdf>
- Hausenblas, Michael (2016). *5★Datos Abiertos*. Disponible en: <http://5stardata.info/es/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México. Metadatos. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/metadatos/default.aspx>
- Merino, M. (2008). La importancia de la ética en el análisis de las políticas públicas. Reforma y Democracia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/3575/357533672001/6>
- Muñoz Gutierrez, R (2004). Innovación gubernamental. El paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox. México. Fondo de Cultura Económica.



Observatory of Public Sector Innovation. (2017) *How do public sector organisations innovate?* Recuperado de: <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/blog/page/howdopublicsectororganisationsinnovate.htm>

Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (2001). *Modelo Estratégico para la Innovación y calidad gubernamental*. Recuperado de: [http://www.cca.org.mx/apoyos/ap073/mod2/mod\\_est.pdf](http://www.cca.org.mx/apoyos/ap073/mod2/mod_est.pdf)

Open Knowledge International. (2017). *The Open Definition*. Disponible en: <http://opendefinition.org/>

Peixoto. (2013). *Law Review Discourse 200* (2013). Recuperado de: <https://www.uclalawreview.org/pdf/discourse/60-14.pdf>

Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua Española*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>

Reboot. (2015). *Using Data to Influence Government Decisions. Opportunities and*

Reboot. (2017). *About Reboot*. Disponible en: <https://reboot.org/about/>

Ramírez, Á., Dassen, N. (2014). "Vientos de cambio: El avance de las políticas de gobierno abierto en América Latina y el Caribe". Recuperado de: [https://publications.iadb.org/handle/11319/6400?scope=123456789/1&thumbnail=true&rp=5&page=1&group\\_by=none&etal=0](https://publications.iadb.org/handle/11319/6400?scope=123456789/1&thumbnail=true&rp=5&page=1&group_by=none&etal=0).

Revista Buen Gobierno (2010). *Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea*. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1820326](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1820326)

Seoul Metropolitan Government. (s.f.) Solutions from Seoul. *Cities Alliance*. Recuperado de [www.citiesalliance.org](http://www.citiesalliance.org)

SHCP. (2019). Informes sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. Primer Trimestre. México. Recuperado de: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas\\_Publicas/docs/congreso/infotrim/2019/it/01inf/itindc\\_201901.pdf](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/congreso/infotrim/2019/it/01inf/itindc_201901.pdf)

Scriven, M. (1975). Evaluation Bias and Its Control. Paper #4 in Occasional Paper Series. Recuperado de: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/5360193>

Stake Symposium on Educational Evaluation University of Illinois at Urbana-Champaign)., Davis, R. (1998). Proceedings of the Stake Symposium on Educational Evaluation.

Torres, Z. (2014). *Introducción a la ética*. Recuperado de: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381481.pdf>

United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF). (2012) *Laboratorios de innovación: Una guía práctica*. Recuperado de: <https://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/laboratorios-de-innovacion3b3n-una-guc3ada-prc3a1ctica1.pdf> pág.