

***Diagnóstico y Propuesta Organizacional y
Jurídica del Sistema de Evaluación del Estado
de Guanajuato***

INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL SEEG	5
MARCO DE CONCEPTOS.....	10
INFORME DEL DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SEEG	19
INFORME DE DIAGNÓSTICO JURÍDICO DEL SEEG	67
PROPUESTA DE CAMBIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL SEEG	86
PROPUESTA JURÍDICA PARA EL SEEG	142
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS	165

Introducción

El informe que se presenta tiene como objetivo generar insumos para establecer y fortalecer el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG), a través de un proceso que retroalimente su diseño, gestión, operación y resultados.

El SEEG es creado en 2017 y es la instancia de coordinación de las dependencias y entidades relacionadas con la evaluación de los proyectos, programas y políticas. Tiene por objeto coordinar, orientar, integrar y estandarizar el proceso de evaluación de las intervenciones públicas, así como generar y usar información que fortalezca la formulación de políticas y la planeación estratégica, a fin de contribuir al mejoramiento de la gestión pública estatal y a favorecer la transparencia y la rendición de cuentas sobre la inversión y el gasto público estatal. Agrupa a todas las dependencias que operan o tienen a su cargo sistemas de evaluación, quienes, a su vez, tienen la obligación de alinearse y trabajar coordinadamente con los objetivos y criterios del SEEG, así como de suministrarle la información necesaria para la generación y procesamiento de los informes sobre su desempeño y resultados.

Datos básicos del SEEG.

SEEG	Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato
Fundación	2017
Base legal	• Constitución Política del Estado de Guanajuato • Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato. • Decreto Gubernativo número 189 de 19 de mayo de 2017 que crea el SEEG. • Estatuto del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato
Órganos de gobernanza	• Consejo Estratégico de Evaluación
Funciones básicas	La coordinación de las dependencias y entidades que, de acuerdo con su marco de competencias, tienen injerencias en las etapas de seguimiento y evaluación del ciclo presupuestario.
Organización interna	• Consejo Estratégico de Evaluación (órgano directivo). • Secretaría Técnica • Grupo Consultivo (órgano de apoyo y asesoría del Consejo en materia de evaluación) • Grupo Coordinador (El órgano que presta apoyo técnico a las funciones del Sistema y al Consejo).

Presupuesto	
Misión	Contribuir a fortalecer la participación social en el proceso de implementación de la Gestión por Resultados y del Presupuesto Basado en Resultados.

El informe que se presenta fue realizado en el marco de un plan de trabajo entre el Gobierno de Guanajuato y el Instituto de Planificación Latinoamericano y Caribeño de Estudios Sociales y Económicos pertenecientes a la Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL). Este acuerdo plantea entre otros objetivos:

- 1) Analizar las prácticas de evaluación llevadas adelante por las distintas instituciones que compone el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato y en función de dichos hallazgos proponer una serie de cambios organizacionales de forma de contribuir con el fortalecimiento de su actuación como Sistema.
- 2) Analizar la normativa existente en materia de evaluación en el Estado de Guanajuato y proponer una serie de reformas normativas necesarias para la armonización de normas que tienen las distintas instituciones que componen el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.

En función de estos dos grandes objetivos el informe contiene a su vez cuatro informes parciales los cuales fueron entregados e intercambiados entre ILPES, consultores e IPLANEG, en varias oportunidades. Estos cuatro informes o componentes del ahora informe final consisten en: 1) diagnóstico institucional sobre el SEEG, 2) diagnóstico jurídico sobre el SEEG, 3) propuesta de funcionamiento organizacional del SEEG, 4) propuesta de reforma jurídica del SEEG. Con el fin de darle orden y continuidad a los intercambios mantenidos y a la información recibida hemos colocado en primer lugar un informe sobre el diagnóstico del funcionamiento institucional del SEEG, para luego analizar el estado normativo de las diferentes instituciones que evalúan en el SEEG. Luego de culminado este diagnóstico comenzaremos con las propuestas, primero la que refiere al funcionamiento institucional para luego pasar a la armonización o integración de normas jurídicas.

Antes de comenzar con estos cuatro informes parciales, se desarrollará brevemente la metodología que se siguió para el levantamiento de la información y para el análisis de esta, tanto en lo que refiere al funcionamiento organizacional como a lo normativa del SEEG. Luego del apartado metodológico daremos paso al desarrollo ciertos elementos conceptuales ligados a la gestión por resultados, necesarios para entender el análisis que se realiza sobre como funciona el sistema de evaluación del Estado de Guanajuato.

Metodología para el análisis del SEEG

El objetivo del **diagnóstico institucional del SEEG** es obtener los conocimientos suficientes y necesarios sobre el sistema de monitoreo y evaluación desde la perspectiva de las principales instituciones involucradas en el sistema, y los ciudadanos mencionados, para identificar buenas prácticas y definir un modelo de trabajo común en los temas de monitoreo y evaluación.

Este diagnóstico **concentra su mirada en el SEEG**. El análisis de cada institución se realiza solamente para entender cómo funciona el sistema, qué metodologías se utilizan, qué resultados tiene, cómo se genera información oportuna y de calidad para alimentar el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje.

Para dar cuenta del objetivo se realizó una actualización del Diagnóstico Institucional realizado por el Banco Mundial, centrado en las siguientes 4 instituciones que forman parte del Consejo Estratégico de Evaluación (CEE) y dos ciudadanos integrantes del Consejo Estratégico del SEEG:

- Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato, IPLANEG.
- Secretaría de Desarrollo Social y Humano, SEDESHU.
- Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas, STRC.
- Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA.
- Ciudadanos miembros del Consejo Estratégico del SEEG

Tuvo como objetivo principal analizar qué es lo que evalúan las instituciones que forman parte de este Consejo, con qué criterios lo hacen y qué tipo de evaluación utilizan. Esta información es central para contribuir a mejorar las formas en que puede actuar un sistema integrado de evaluación como se propone el recientemente creado Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.

Con este objetivo se realizaron las siguientes actividades:

- 1) Un proceso de revisión documental de la evaluación previa al sistema, realizada por el Banco Mundial.
- 2) Un proceso de revisión documental de las herramientas, criterios, funciones y otros documentos que expliquen qué evalúan, cómo funciona y qué tipo de evaluación y monitoreo realizan las 4 instituciones

que forman parte del CEE.

- 3) Entrevistas y encuesta semiestructurada que permita sistematizar contenidos relativos a la operación y gestión de los sistemas de las entidades indicadas
- 4) Entrevistas a consejeros ciudadanos representantes en el CEE que permita recoger la mirada ciudadana del SEEG.

Para realizar las entrevistas, se desarrolló un instrumento semiestructurado¹ (cuestionario, ver Anexo 1) que se aplicó en modalidad presencial con las instituciones y los ciudadanos. Se complementó la información con documentos proporcionados por las instituciones, citados a pie de página cuando corresponde. Para profundizar en los temas abordados por el cuestionario, se realizaron entrevistas en profundidad en modalidad virtual (Anexo 2, agenda de entrevistas) a profesionales de las instituciones seleccionadas.

El cuestionario, se elaboró considerando la necesidad de obtener información sobre los componentes del ciclo de gestión para resultados²: i) planificación, iii) diseño y ejecución de acciones y proyectos, iii) monitoreo y evaluación y iv) presupuesto y financiamiento. A ello se agregó, como tema transversal de investigación la incorporación de la perspectiva de género en las acciones de M&E.

El tema de género se incorporó por dos razones principales: a) El PED 2040 incorpora la perspectiva de género como un enfoque transversal, y la Estrategia N°3 indica que es una “estrategia enfocada en garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres” (PED 2040:22)³; y b) el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 5 de Igualdad de Género, al cual se alinea el PED 2040, propone la eliminación a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas” (PNUD 2030)⁴.

El propósito central del análisis es sentar las bases para “Establecer un modelo de operación integral en materia de evaluación para el Estado, que incluya la incorporación de los resultados de las evaluaciones y el seguimiento a las recomendaciones.”

¹ Cuestionario sobre sistemas de planificación, seguimiento y evaluación y presupuestación en propiedad intelectual ALC, 2019.

² García López, R., y M. García Moreno. 2010. La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y El Caribe. BID. GN-2489-5, BID, 22 de febrero de 2011. OCDE, Banco Mundial 2008, p.8 Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo. Tercera Edición =0)

³ Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040. Construyendo Futuro.

⁴ PNUD. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

El cuadro 1, a continuación, identifica y define cada uno de los elementos que componen el ciclo de gestión para resultados por los que se preguntó en el cuestionario. El cuadro muestra de una manera sintética y esquemática la forma en que cada uno de esos elementos contribuye a producir los resultados de la gestión, y cómo cada uno de esos elementos contribuye a producir un diagnóstico actualizado del SEEG. Se incorporan preguntas relativas a la inclusión del enfoque de género en el proceso evaluativo.

Cuadro 1
Componentes del ciclo de GPR incluidos en el cuestionario

	Ciclo de gestión	Definición Variables de Análisis	Temas
1	Planificación de la evaluación	La planificación corresponde a un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos para definir las estrategias y los productos que una organización en relación con el monitoreo y la evaluación. La planificación orientada a resultados tiene un carácter estratégico, uno participativo y uno operativo. Esta sección desarrolla un análisis de lineamientos estratégicos, objetivos prioritarios y criterios de evaluación que utilizan las entidades. Así como las Funciones y Atribuciones de las instituciones en torno a M&E.	Objetivos de M&E
2	Gestión de evaluaciones	La gestión está referida al conjunto de funciones, atribuciones y reglas que guían a las instituciones a actuar en función del logro de los objetivos del monitoreo y la evaluación. Para que tales reglas funcionen adecuadamente, se requiere información confiable y oportuna sobre el desempeño. Esta sección estudia la estructura organizativa (organigrama de la institucionalidad) y funciones del recurso humano asociado a evaluación, mecanismos de control de gestión, funciones y participación en las decisiones.	Estructura Organizativa y funciones
3	Monitoreo de Recomendaciones y uso de la evaluación	Las acciones de M&E tienen por objetivo analizar el desempeño en el uso de los recursos públicos, es decir, el logro o el resultado de las actividades realizadas para proveer bienes y servicios a la población y dar cuenta de su avance. El eje de este sistema es un conjunto de indicadores y estudios evaluativos que valoran el progreso y el logro de los objetivos estratégicos del país realizados con los recursos públicos. Esta sección analiza el sistema de monitoreo y evaluación, verificando si la información permite validar los resultados. Asimismo, se valora el tipo de evaluaciones e indicadores utilizados, instrumentos, sistemas informáticos disponibles en términos de su calidad, accesibilidad y utilidad. También se examina el proceso de formulación de recomendaciones y de monitoreo a las mismas.	Monitoreo y rendición de cuentas
4	Presupuesto para resultados	El Presupuesto para Resultados corresponde a un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos. La información sobre los resultados obtenidos en la ejecución de los recursos del presupuesto proviene de los indicadores de desempeño elaborados para dar seguimiento a los programas, así como de los resultados de las evaluaciones. Esta sección examina el ciclo de presupuestación, la relación presupuesto -resultados de la evaluación; y el uso de la información. Se analizan los sistemas de rendición de cuenta pública y los formatos que se utilizan para tal efecto (informes, memorias institucionales).	Proceso de presupuesto
5	Coordinación	La coordinación se entiende como las acciones emprendidas por los diferentes actores analizados, y que tiene como objetivo final generar sinergias que ayuden a potenciar los procesos de M&E. A su vez, la coordinación es el intercambio de información y experiencias entre estos actores, que tiene como objetivo potenciar y complementar los efectos de sus instrumentos de intervención Esta sección analiza las coordinaciones en función del tema de evaluación y se realiza un análisis de fortalezas y debilidades del sistema y de sus posibles soluciones.	Redes

Fuente: Elaboración propia

Para profundizar las conclusiones del diagnóstico sobre Monitoreo y Evaluación, se introdujo un análisis comparativo de las 4 entidades, explorando 25 variables. Las variables examinadas son las siguientes:

Cuadro 2
Características Principales de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación

CARACTERÍSTICAS	IPLANEG	SEDESHU	STRC	SFIA
Documentos de definiciones principales de Monitoreo y Evaluación del programa				
1. Documento con Definiciones conceptuales S&E, criterios y funciones de la unidad de evaluación				

CARACTERISTICAS	IPLANEG	SEDESHU	STRC	SFIA
2. Documento con resultados de las evaluaciones sistematizados y publicados anualmente				
3. Documento Línea de Base de los indicadores de los programas evaluados				
4. Diagrama de Flujo del proceso de evaluación, frecuencia de análisis de datos y periodicidad de la información				
5. Documento que contiene qué se evalúa, tipos de evaluaciones, análisis e informes emitidos				
Descripción de la metodología e Instrumentos de medición				
6. Guía técnica para la aplicación de los instrumentos de evaluación y de recopilación de información				
7. Capacitación para el trabajo con el sistema informático				
8. Descripción Instrumentos utilizados para evaluar y realizar monitoreo de los programas				
9. Descripción Instrumento utilizado para recabar información sobre padrón de beneficiarios				
Descripción del sistema de captación y procesamiento de Información				
10. Compatibilidad de Base de Datos/ Plataforma informática				
11. Documento con campos, frecuencia de ingreso y actualización de información de la Base de datos				
12. Sistema de validación y control de datos				
13. Documento con tipos de análisis y cruces de datos				
Análisis, Producción y Difusión de la Información:				
14. Análisis de datos sobre indicadores y metas				
15. Análisis cualitativo y de género en Informes				
16. Informe Anual de Evaluación con clasificación de los programas evaluados				
17. Informe Anual de seguimiento a las recomendaciones realizadas por las evaluaciones				
18. Informes de monitoreo de indicadores				
19. Difusión de Resultados de Seguimiento y Evaluación en Medios (página web, radio, etc.)				
20. La información generada a través del SME es de acceso público				
21. Retroalimentación a equipos y usuaria/os sobre resultados de seguimiento y evaluación				
22. Existe una demanda de la información del SME de autoridades				
23. La información de M&E se utiliza para la mejora de la gestión de programas				
24. La información del Sistema de M&E se usa por terceros para fines de análisis y rendición de cuentas				
25. El SME cuenta con indicadores y fuentes de información fiables y oportunos que permiten generar reportes de monitoreo				
Presupuesto y Coordinación de Evaluación				
22. Proceso de presupuesto para la evaluación				
23. Ejes de la Coordinación en materia de evaluación				
24. Fortalezas, Debilidades y Soluciones SEEG				
25. Fortalezas, Debilidades y Soluciones CEE				
Fuente: Tabla elaborada por Bello, R. 2020. "Análisis Integrado de los Problemas Públicos." Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Universidad de Chile.				

En cuanto al **diagnóstico jurídico** su objetivo es analizar la normativa vigente en materia de evaluación en el Estado de Guanajuato a fin detectar posibles contradicciones, antinomias, regulaciones dobles, invasión o duplicidad de competencias, que permitan elaborar una propuesta de armonización e integración, así como de reformas legales. Estas reformas deben ser acordes con el adoptado por el artículo 134 de la CPEUM, así como con la legislación secundaria en la materia, que establece un modelo de Gestión por Resultados a fin de que los recursos económicos de que dispongan los tres niveles de gobierno se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Al respecto, se consideran las variables normativas empleadas por el CONEVAL para la calificación del grado de avance de las entidades federativas en la implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación (SMYE), a saber: la existencia una Ley de Desarrollo Social o equivalente; la existencia de criterios para creación de programas; la existencia de un padrón de beneficiarios; la existencia de reglas de operación; la difusión de la

información de programas; la evaluación y monitoreo de la política y los programas; la existencia de criterios para realizar la evaluación; la publicación de las evaluaciones; la identificación de atribuciones del área responsable; la existencia de indicadores de resultados; la existencia de indicadores de gestión; un área responsable de la evaluación; el seguimiento a los resultados de las evaluaciones.

Sin embargo, tomando en consideración la brecha existente entre la existencia normativa de elementos de monitoreo y evaluación y la eficacia real del sistema de monitoreo y evaluación, se emplean criterios diversos de análisis, tales como su articulación con el resto del ordenamiento jurídico estatal, el nivel de autonomía e independencia de la instancia encargada del SMyE, la financiación del sistema, así como las mejores prácticas internacionales.

Respecto al análisis de la normativa vigente se considera que el marco normativo relevante para este estudio incorpora obligaciones derivadas de la legislación federal en materia de desarrollo social, contabilidad y responsabilidad hacendaria, así como local, siempre en materia de evaluación.

Para ello se analiza toda la normativa que soporta la práctica evaluativa en el Estado de Guanajuato. Se analiza la normativa de

- 1) normativa del SEEG
- 2) normativa de Sedeshu
- 3) normativa de STRC
- 4) normativa de SFIA
- 5) normativa federal que obliga a dependencias como la SEG y la Sdayr a realizar evaluaciones (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Coneval, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP y la propia Auditoría Superior de la Federación, ASF)

Tanto el Diagnóstico institucional como el jurídico culminan identificando los puntos a favor y los puntos críticos que presentan las diferentes instituciones que conforman el SEEG en la lógica de trabajar coordina y articuladamente como un sistema de evaluación. También se coloca atención específica si se establece seguimiento de las recomendaciones que se llevan a cabo por las instituciones que generan evaluaciones con atribuciones de evaluación y la manera como se llevan a cabo la implementación de los aspectos susceptibles de mejora. A esto se suma también una propuesta de integrar los resultados de las evaluaciones en la definición del presupuesto.

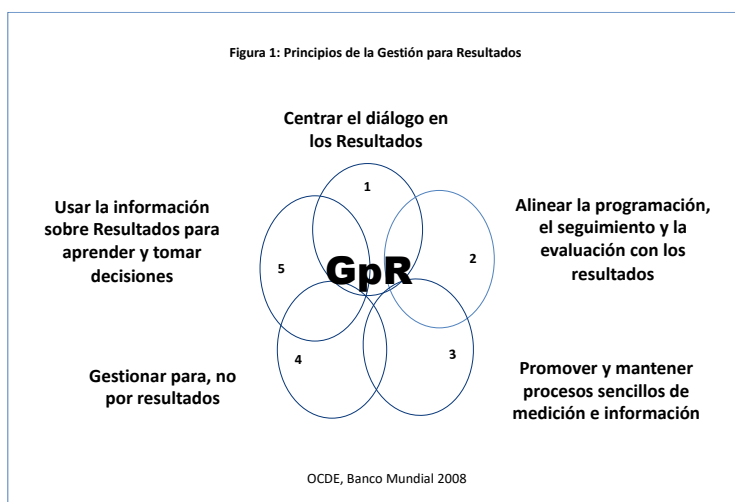
Marco de Conceptos

Gestión para Resultados

La necesidad de evaluar las políticas, programas y proyectos públicos en América Latina se sustenta en cuatro motivos: i) el mandato de darle mayor racionalidad a los ajustes y correcciones fiscales dentro de un marco de modernización y racionalización de la gestión pública⁵; ii) la percepción de los gobiernos de que deben pagar un costo político cada vez más alto por la mala gestión de políticas públicas; iii) la mayor demanda de participación y transparencia por parte de la sociedad; y finalmente iv) una tendencia creciente de la ciudadanía por exigir servicios efectivos con respuestas sostenibles, lo que obliga al Estado a legitimarse sobre la base de un mejor desempeño público. De hecho, existe una tendencia creciente hacia ciertos estándares de eficiencia, eficacia y calidad, como sustrato de las evaluaciones de la administración pública, en los países.

La gestión para resultados, (GpR) se ha constituido en un marco orientador para consolidar este proceso de la “Nueva Gestión Pública”⁶ en América Latina y El Caribe (ALC). La GPR propone un modelo de gestión organizacional que pone énfasis en los resultados, buscando mejorar la capacidad de las instituciones para lograr un mejor desempeño o rendimiento, y resultados concretos y demostrables.

Ello exige eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, de manera de mejorar la calidad de las intervenciones gubernamentales, avanzando en la aplicación de procesos de presupuesto basados en resultados (PBR), de planificación estratégica gubernamental y evaluación del desempeño, haciendo viable la



obtención de resultados eficientes y eficaces. Así como información sólida y de calidad que mejore la toma de decisiones públicas y la generación de “valor público”.

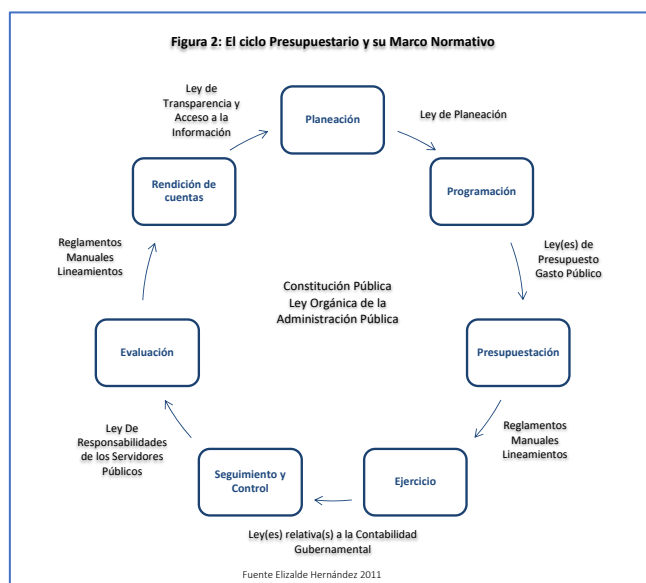
⁵ Cambios políticamente intencionados en los fines perseguidos por el Estado o en su institucionalidad, así como en las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con la finalidad de que la gestión pública logre mayor efectividad (Véase Mauricio Olavarria. 2010. “Efectividad en la Gestión Pública”. Universidad de Chile Revista de Ciencias Sociales Nº52:11-36 (enero-abril).

⁶ También llamada en inglés New public management (NGP) “Una serie de cambios de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de tener un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental” Pollit, C. y Bouckaert, G. 2000. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford, Oxford University Press. Lepore, W. 2010. Presupuesto basado en Resultados en México. Contraloría General Del Estado de Veracruz, pp. 209–236. Recuperado de <http://sistemas.cgever.gob.mx/2013/boletines/Boletín 004.pdf>

El valor público⁷ se crea cuando se proporcionan respuestas de calidad, efectivas y útiles a las necesidades o demandas de la población objetivo⁸. Las instituciones crean “valor” a través de los bienes, servicios, leyes, regulaciones y otras acciones que prestan a su población objetivo. No obstante, la creación de valor sólo se constituye en un “bien valioso” cuando el/la que lo recibe así lo valora. Ello exige siempre una evaluación por parte del receptor.

La creación de sistemas de evaluación es un componente fundamental de los procesos destinado a la generación de la “nueva gestión pública y valor público” que implican : i) Alinear las definiciones estratégicas del Gobierno del Estado, en particular las referidas a los sistemas de planificación, presupuestación y M&E; ii) Adoptar decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, utilizar objetivos de output, indicadores de rendimiento, pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad; iii) Disminuir el gasto; iv) Mayor flexibilidad en la gestión de programas; v) Mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos; y vi) Promover la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público (Suleiman, 2000: 4)⁹.

México ha avanzado en el desarrollo de un enfoque de gestión para resultados, incorporando indicadores de desempeño para la generación de información sobre los resultados de la gestión pública a las decisiones presupuestarias¹⁰. En esta línea, el país adhiere al modelo de presupuesto informado que



propone que la información de desempeño sustenta las decisiones presupuestarias, pero no necesariamente determina los montos de recursos asignados, sino el propósito central de mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la planificación presupuestaria (OECD 2007)¹¹.

El Sistema de evaluación del desempeño, SED¹² (figura 3) es el elemento central del funcionamiento del presupuesto basado en resultados en México, pues está compuesto por un conjunto de procesos mediante los

⁷ Moore, M.1998.Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, Barcelona, Paidós, 438 Págs.

⁸ La población objetivo está compuesta por todas aquellas personas que reciben directamente los bienes y/o servicios de una institución, un programa, un proyecto, una acción de cooperación.

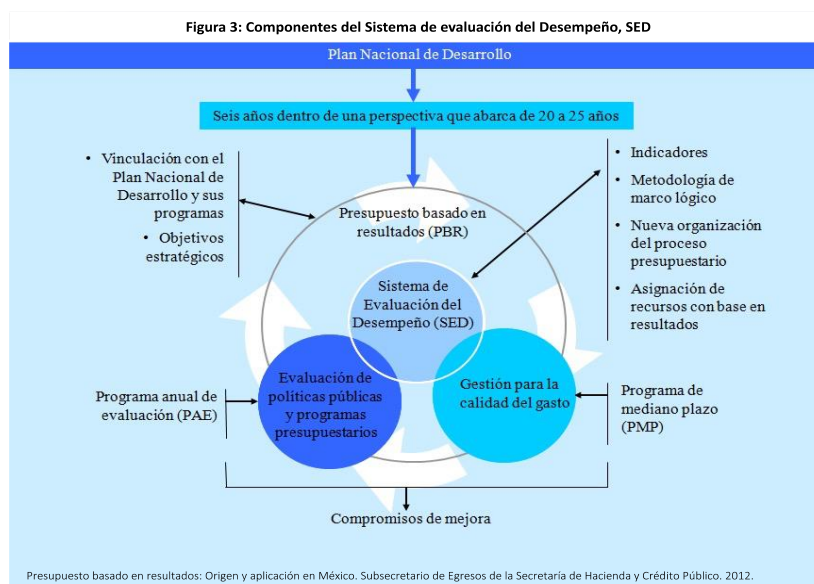
⁹ Suleiman, E. 2000. *¿Es Max Weber realmente irrelevante?* En Gestión y Análisis de Políticas Públicas Nro 17-18, INAP, Madrid.

¹⁰ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 2012Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México. Subsecretario de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

¹¹ OCDE. 2007. "Performance Budgeting in OCDE Countries", junio.

¹² El SED es un sistema de responsabilidad compartida entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargada de evaluación de programas no sociales, la Secretaría de la Función Pública encargada del programa de mejoramiento de la gestión, y el CONEVAL encargado de la evaluación de programas sociales. México. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. México, DOF, octubre de 2006.

que se realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas, los programas y proyectos de las entidades y dependencias para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos. De esta manera, el SED brinda la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, los programas presupuestarios y las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.



Concepto de Monitoreo y Evaluación

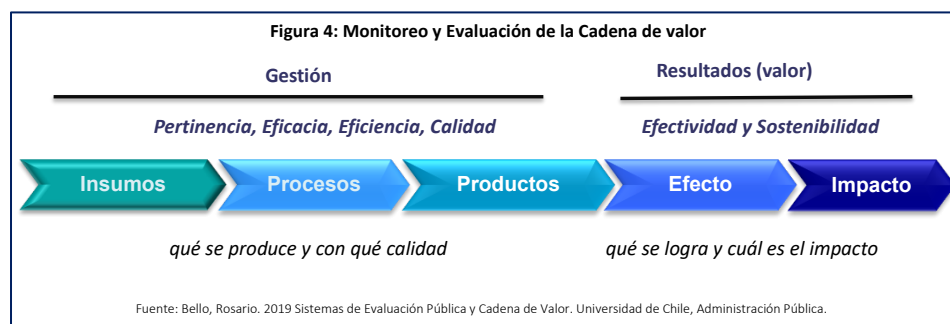
El monitoreo y la evaluación tienen como objetivo mejorar la calidad de la gestión pública y responder a las preguntas sobre la eficacia y eficiencia de las políticas, programas, proyectos públicos desarrollados. Es una herramienta fundamental para mejorar el aprendizaje, asegurar la toma de decisiones con base a la información de resultados y recomendaciones, y optimizar el proceso de rendición de cuentas.

El monitoreo se define como un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular. Consiste en la recopilación sistemática de información sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los tomadores de decisiones información sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos, así como el uso de los fondos públicos asignados (OCDE, 2002)¹³. También se hace monitoreo para conocer la medida en que una dependencia o entidad está avanzando hacia el logro de los compromisos establecidos respecto de los aspectos susceptibles de mejora definidos en los resultados de la evaluación.

¹³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. 2002. Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. París: OCDE.

Por su parte, **la evaluación es** una herramienta que permite determinar el valor del desempeño¹⁴, de las acciones de las políticas, programas, proyectos públicos.¹⁵²

Se centra en los logros esperados y obtenidos, examinando la cadena de valor¹⁵, para comprender los resultados o la falta de estos. Su objetivo es determinar la pertinencia, y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, y la sostenibilidad de las acciones públicas desarrolladas. La evaluación proporciona información basada en evidencia que es creíble, confiable y útil, permitiendo la incorporación oportuna de hallazgos, recomendaciones y lecciones en el proceso de toma de decisiones (OECD 2002)¹⁶.



El **desempeño o rendimiento** se define como la medida en que una intervención obtiene resultados de conformidad con las metas o los planes establecidos. En esta línea, los indicadores para medir el desempeño/rendimiento deberían dar cuenta de dos aspectos importantes de las intervenciones para el desarrollo: 1) los resultados establecidos en la planificación, y 2) los criterios, las normas y las directrices que guían la intervención de las entidades o dependencias (gestión).

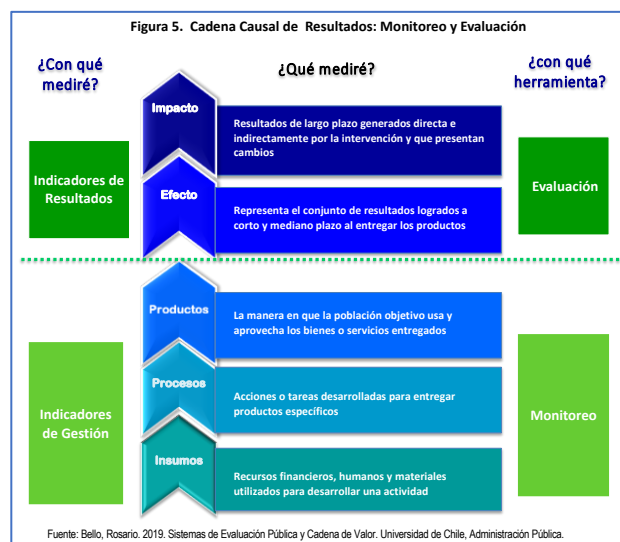
La diferencia fundamental entre monitoreo y evaluación es que el monitoreo ofrece información sobre la ejecución de una actividad o compromiso, y sobre el nivel de avance en el logro de los objetivos/metás. En cambio, la evaluación explica por qué esos objetivos/metás se logran y cuáles son los cambios ocurridos en la población objetivo. La evaluación emite juicios sobre la base de la información recolectada y procesada en la fase de monitoreo.

¹⁴ Moore, M. 2004. On Creating Public Value/ What Business Might Learn from Government about Strategic Management. Y Moore, M. 1995 Creating public value: strategic management in government. Harvard University Press. Kelly, G. y S. Muers. 2003. Creating Public Value: An analytical framework for public service reform. Strategic Unit, Cabinet Office. <http://www.strategy.gov.uk>. Alford, J. 2002. Defining the client in the public sector: a social-exchange perspective, en Public Administration Review, May-June, Vol. 62, Nº 3, 337 - 346.

¹⁵ es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar los procesos que generan valor para la población objetivo y la institución. Una cadena de valor público está constituida por cinco elementos básicos: los insumos, las actividades, los productos, los resultados y el impacto.

¹⁶ OECD 2002 ya citado

Desde el punto de vista instrumental, la evaluación y el monitoreo son definidos como un **Sistema** conformado por un conjunto de procedimientos técnicos utilizados para la obtención, procesamiento y análisis de información relevante. Su valor radica en asegurar información veraz, pertinente, útil y consistente que permita en lo interno: orientar la asignación presupuestaria, cautelar la calidad del gasto y la definición de nuevas prioridades de cooperación; y en lo externo: contar con elementos suficientes para responder de manera simultánea a las demandas por mayor transparencia y rendición de cuentas.



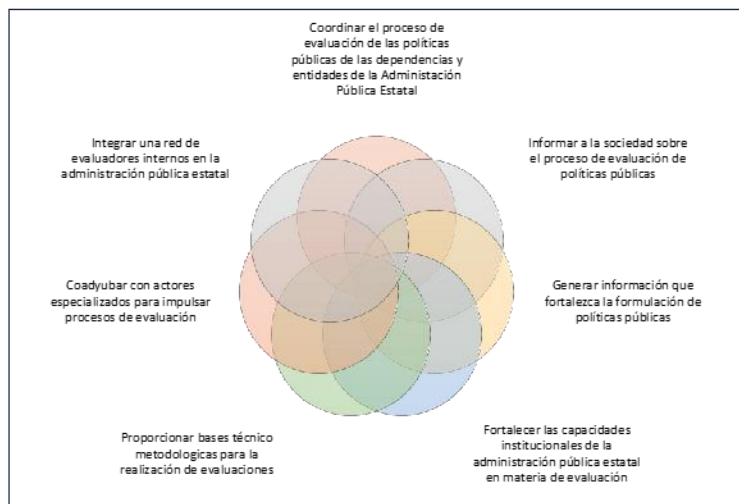
Desde la óptica de la Gestión para Resultados y la Teoría de Cambio¹⁷, el elemento central del monitoreo y la evaluación son las preguntas que los orientan. La evaluación es un instrumento que permite responder preguntas valorando sistemáticamente una intervención y sus consecuencias. Las preguntas de evaluación -de ambos marcos teóricos-metodológicos- incluyen no sólo una valoración de los procesos de **gestión**: ¿cuántas cantidades de bienes produzco (cuántos cursos hice o estrategias nacionales apoyé) y a qué costo? Sino también, una valoración de los **resultados**: ¿Se logró producir valor público (resultados) con las acciones? Lo que involucra necesariamente tener muy claro a nivel de diseño de las políticas, programas y proyectos ¿Cuál es el valor público que se busca producir, en quién y con qué estándar de calidad? Lo anterior exige concentrar la evaluación en la medición de la *cadena de valor* que comienza con el uso eficiente de los recursos para el desarrollo de acciones que generan productos de calidad posibilitando el logro de resultados que, a su vez, contribuyen a generar impactos sostenibles.

Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato y Gestión para Resultados

¹⁷ Zall Kusek J., y R. C. Rist. 2004. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Guanajuato no ha estado ajeno a los procesos de evaluación del desempeño de la gestión pública. En 2017 crea el **Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG)**¹⁸ para que funja como la instancia de coordinación de las acciones que desarrollan las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, en materia de evaluación de las intervenciones públicas. Coordina los sistemas de evaluación social (SEDESHU); auditorías de la administración pública y evaluaciones de contraloría social a programas sociales (STRC); y monitoreo del gasto federalizado: (SFIA); sin suplir sus funciones y agrega las evaluaciones a los temas no considerados en ello.

Figura 6: Objetivos del SEEG



Fuente: Elaboración propia

El Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación (M&E) en las entidades federativas, realizado por CONEVAL (2021) identifica el progreso que registran las entidades federativas en la emisión de normativa y la implementación de elementos de monitoreo y evaluación de la política y los programas estatales de desarrollo social¹⁹. Guanajuato se ubica en tercer lugar con una puntuación de 97.2 en 2021 con 49.1 puntos en componente normativo, y 48.1 puntos en el componente práctico.

El avance en materia normativa del M&E se observa en las variables: establece criterios para la creación de programas de desarrollo social estatales; especifica criterios/lineamientos para realizar/coordinar la evaluación de la política y/o los programas de desarrollo social; establece que se deberá dar seguimiento a los resultados

¹⁸ Decreto Gubernativo número 189 del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato el 19 de mayo del 2017 Y Cuerpos Legales complementarios: http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2018/02/Decreto_189_SEEG.pdf
http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wpcontent/uploads/2018/06/Agenda_Anual_de_Evaluacion_2018%20PO_115_2da_Parte_20180608.pdf
http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wpcontent/uploads/2018/02/PO_222_6ta_P9_1021_8.pdf
http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2018/06/Agenda_Anual_de_Evaluacion_2018.pdf

¹⁹ Las categorías de análisis considerados en el diagnóstico se organizan en los siguientes niveles de desagregación: a) Componentes. Son el normativo y el práctico: el primero hace referencia a la normativa emitida por las entidades federativas en los temas de análisis y el segundo, a la puesta en práctica de dichos temas; b) Elementos. Se clasifican en nueve temas diferentes; c) Variables. Son 27 variables: 14 del componente normativo y 13 del práctico. Se basan en las obligaciones que el marco normativo establecía en materia de monitoreo y evaluación de la política y los programas de desarrollo social, así como en buenas prácticas internacionales. https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Guanajuato/Documents/Guanajuato_2019.pdf

de las evaluaciones; y establece contar con indicadores de resultados para la política y/o los programas de desarrollo social. En el componente práctico, destacan las variables: independencia de las evaluaciones del Poder Ejecutivo Local, la información de los indicadores de gestión del Estado y la difusión de información.

En el SEEG, la evaluación del desempeño se valora como el elemento central de la Gestión para Resultados, pues permite contar con la evidencia que describa los resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las políticas públicas y de los impactos que generan, así como de las metas y objetivos de los programas presupuestarios.

De manera complementaria, se incorpora al sistema la evaluación de las políticas públicas que examina la eficacia de los programas y acciones que las integran, para identificar su contribución a la solución de las problemáticas y las necesidades colectivas que motivaron su diseño e implementación, y en particular analiza la alineación y consistencia de los objetivos de los programas con los ejes, líneas estratégicas y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2040 y el programa de gobierno 2018-2024.

La implementación del SEEG se da de forma integrada a partir del uso de los siguientes componentes técnicos:

a) Una estructura normativa integrada y hecha operativa por medio de “Lineamientos²⁰” técnicos de carácter obligatorio y que se integran en cada uno de los ejercicios fiscales; b) La formulación de un ciclo de evaluación publicada en la agenda anual de evaluación²¹ que rige las acciones de evaluación de las intervenciones públicas que se ejecutan durante un ejercicio fiscal; c) El uso y apego a definiciones técnicas para cada tipo de evaluación; d) El uso del calendario fiscal como un ciclo anual que obliga a las dependencias a evaluarse y ofrece la oportunidad de aprovechar los resultados para incidir en futuros ejercicios de programación, más no de presupuestación, pues hay un desfase entre el proceso evaluativo y el ciclo presupuestario.

El Consejo Estratégico de Evaluación (CEE) es el órgano de dirección y decisión del SEEG, quien tiene como principales atribuciones: aprobar, instruir y verificar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Del Consejo dependen el Grupo Consultivo y el Grupo Coordinador²², ambos órganos de apoyo y asesoría del Consejo.

Figura 6: Ciclo presupuestario Enero-diciembre

²⁰ norma los procesos de evaluación y la verificación del cumplimiento de los objetivos de esas intervenciones públicas. https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2019/08/DG_207_Estatuto_del_Sistema_de_Evaluacion.pdf

²¹ la agenda anual de evaluación es un instrumento para definir y dar a conocer la relación de programas que serán objeto de evaluación durante el ejercicio fiscal. La agenda incorpora los criterios de selección de programas, proyectos y políticas a evaluar, los tipos de evaluaciones que se realizarán. Incluye un apartado especial para las evaluaciones de contraloría social y las evaluaciones de desempeño (coordinadas por la STRC), y en algunos años se incluyen estudios que sirven de base para posteriores evaluaciones. También incluye una sección especial que da cuenta de las evaluaciones a fondos federales, coordinadas por la SFIA. Las evaluaciones incorporadas a la agenda tienen un carácter de obligatorias para las dependencias y entidades de la administración pública estatal. Sus resultados son públicos y se difunden en los portales web de cada institución, así como en el portal del IPLANEG.

²² Decreto Gubernativo 189: Artículos 27, 28 y 30.



Fuente: Elaboración propia

El Grupo Coordinador está conformado por una Secretaría Técnica, a cargo de IPLANEG y personal técnico y de trabajo designado oficialmente por los titulares de las dependencias y entidades que conforman el Consejo más un representante de la Unidad de Transparencia y Archivos del Poder Ejecutivo. Sus principales atribuciones se distribuyen en cuatro etapas del ciclo de gestión, éstas se presentan en el Cuadro 1, a continuación.

Cuadro 3
Atribuciones Grupo Coordinador por Etapas del ciclo de gestión

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Marco Estratégico SEEG	Lineamientos para la evaluación y	Elabora lineamientos para la evaluación	Aprueba lineamientos
	Metodología de evaluación	Elabora metodología de evaluación identificando tipos	Aprueba metodología
Planificación SEEG	Plan de trabajo en evaluación	Elabora propuesta de plan de trabajo para cada dependencia y entidad con atribuciones en materia de evaluación	Aprueba propuesta
	Agenda de evaluación	Recopila propuestas de evaluación; Analiza propuestas de evaluación y emite recomendaciones; Elabora anteproyecto de agenda de evaluación; Publica Agenda de evaluación	Aprueba anteproyecto
Ejecución evaluaciones	Contratación Evaluadores externos	Supervisa y controla proceso de contratación. Valida términos de referencia de las contrataciones	Recibe informes de avance
	Implementación evaluaciones	Supervisa cronograma y calidad de los productos a entregar	
	Red de evaluadores internos	Coordina la red	
	Publicación Resultados de la evaluación	Incorpora y publica informes finales y resultados de la evaluación en portal IPLANEG	Recibe informes finales
Seguimiento ex post	Elaboración Planes de acción	Recibe, revisa y emite recomendaciones propuestas de plan de acción	Aprueba planes de acción
	Aspectos susceptibles de mejora (ASM)	Seguimiento a ASM Publicación de avance en el cumplimiento de compromisos	Recibe informes de avance

Fuente: Decretos Gubernativo 189: Artículos 27, 28 y 30; y 207: Artículo 1-3

Para consolidar y mejorar el impacto de las acciones de las evaluaciones, se ha determinado que el SEEG no sólo coordine el proceso de evaluación, sino que, además, oriente **los aspectos de planificación, ejecución y**

seguimiento de los procesos evaluativos, desde una lógica basada en los resultados e integrada en el ciclo de gestión presupuestario. La implementación de una gestión para resultados, y la necesidad de instaurar un sistema que coordine eficazmente el ciclo del proceso evaluativo, exige mejorar el diseño, la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades que hoy se desarrollan a fin de mejorar la sostenibilidad y efectividad de los resultados

Informe del Diagnóstico del funcionamiento del SEEG

Para analizar la información del cuestionario, se siguió el esquema de evaluación propuesto en el cuadro citado en el apartado metodológico, y se complementó dicha información con entrevistas a profesionales de las instituciones.

Planificación y Gestión de la Evaluación

Esta sección analiza los principales resultados de las instituciones, derivado de las respuestas al cuestionario que indaga sobre los sistemas de planificación y gestión de las actividades de monitoreo y evaluación que realizan.

Cuadro 4: Variables de análisis del documento según ciclo de gestión y temas

Ciclo de gestión	Variables de Análisis	Temas
Planificación de la evaluación	Esta sección desarrolla un análisis de lineamientos estratégicos, objetivos prioritarios y criterios de evaluación que utilizan las entidades. Así como las Funciones y Atribuciones de las instituciones en torno a M&E.	Objetivos De M&E
Gestión de evaluaciones	Esta sección estudia la estructura organizativa (organigrama de la institucionalidad) y funciones del recurso humano asociado a evaluación, mecanismos de control de gestión, funciones y participación en las decisiones.	Estructura Organizativa y funciones

Fuente: Elaboración propia

La construcción político-institucional de un sistema de M&E requiere de un marco estratégico con prioridades claramente definidas. Por ello se analiza, en primer lugar, los principales lineamientos y atribuciones en materia de monitoreo y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato (PED) 2040, del Programa de gobierno (2018-2024) y la Actualización del Programa de gobierno (2021-2024).

Por otra parte, un sistema de M&E implica que la práctica del monitoreo y de la evaluación se deriva de arreglos institucionales estables que garantizan la provisión regular de información a los decisores de políticas sobre las características de las intervenciones, sus condiciones de implementación, sus resultados y posibles impactos. El desarrollo de un sistema remite también a la existencia de un conjunto de actores con responsabilidades e interacciones predefinidas, y determinadas instituciones y capacidades organizacionales que aseguran su desarrollo y sustentabilidad a lo largo del tiempo. Finalmente, pero no menos importante, supone la existencia de una perspectiva epistemológica compartida y un acuerdo respecto a lo que supone la actividad evaluativa y cómo llevarla a cabo (Leeuw y Furubo, 2008)²³.

²³ Leeuw, F.L. y J.E. Furubo. 2008. "Evaluation Systems. What are they and why study them?" Evaluation 14(2): 157-169.

En este contexto, se examinan las funciones específicas de M&E que desarrollan las instituciones, su interacción estas con el SEEG y cuáles son los criterios o estándares de gestión para la estructuración de la agenda anual de la evaluación²⁴.

Antecedentes de la Planificación Estatal y su vínculo con el SEEG

La política del Gobierno del Estado de Guanajuato se expresa en dos documentos centrales: el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato (PED) 2040 y la Actualización del Programa de Gobierno (2018-2024). El Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato (PED), alineado con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo del país y con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (ODS), se reconoce como el instrumento rector²⁵ del desarrollo de las entidades y dependencias públicas en el estado. Contiene los objetivos y estrategias tanto sectoriales como regionales para un periodo de veinticinco años.

La elaboración del Plan Estatal de Desarrollo inicia con un diagnóstico integral de las condiciones económicas, ambientales y sociales del estado de Guanajuato. Con este análisis se identificaron múltiples “áreas de oportunidad” para el estado, las cuales se priorizaron de acuerdo con su grado de viabilidad e impacto. El Plan está organizado en cuatro ejes temáticos o dimensiones²⁶: 1) Humana y Social; 2) Económica; 3) Medio Ambiente y Territorio; y 4) Administración Pública y Estado de Derecho.

Los temas de monitoreo y evaluación de las políticas, programas y proyectos públicos en Guanajuato están incluidos en el cuarto eje del PED 2040. El cuarto eje se organiza en torno a dos temas: 4.1) Gobernanza y 4.2) Seguridad y Justicia, el análisis identifica algunos de los retos que obstaculizan el paso de la entidad hacia una mejor condición de desarrollo. En el punto 4.1 Gobernanza se especifican cuatro retos relevantes referidos a la evaluación²⁷:

- Consolidar el Sistema Estatal de Evaluación, con proyección a los municipios de la entidad.
- Posicionar a la entidad dentro de los primeros cinco lugares en materia de transparencia y rendición de cuentas.
- Promover la participación ciudadana en presupuestos participativos abiertos y en la toma de decisiones

²⁴ McLoughlin, C., y O. Walton. 2011. Measuring Results. Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC). University of Birmingham, UK. Marshall, J y D. Suarez. 2013. The Flow of Management Practices: An Analysis of NGO Monitoring and Evaluation Dynamics.” Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 43(6):1033-1051. Van der Waldt, G. 2004. Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges. South Africa: Paarl Print.

²⁵ Artículos 49 y 50 del Reglamento de la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato.

²⁶ Plan Estatal de Desarrollo 2040, P.17

²⁷ Principales Retos y Desafíos al 2040 en materia de Administración Pública y Estado de Derecho. Págs. 187-188.

del gasto público.

- Consolidar equipos de trabajo profesionales y altamente capacitados en los temas de información estadística, planeación, presupuestación, monitoreo y evaluación, tanto en la entidad como en los municipios

En función de ello se definen las líneas, objetivos y estrategias que constituyen la guía a seguir por las administraciones estatales, y deben reflejarse en los programas de Gobierno y programas derivados subsecuentes (PED 2040:192).

Para asegurar lo anterior, el PED define lineamientos generales para la instrumentación, monitoreo y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo 2040. El monitoreo y la evaluación del plan son considerados procesos estratégicos que permiten conocer sus avances y revisar los impactos de la gestión gubernamental (PED 2040:241), como también los son los procesos de monitoreo y evaluación de programas y proyectos públicos, dado que éstos reflejan la instrumentación del Plan²⁸.

Línea Estratégica 4.1 Gobernanza. Impulsar el desarrollo de una administración pública de vanguardia, que promueva una coordinación efectiva entre los tres órdenes de gobierno en beneficio de la sociedad.

OBJETIVO 4.1.1 Incrementar la eficiencia y la eficacia del sector público estatal, con el involucramiento corresponsable de la sociedad.

- Estrategia 4.1.1.2 Generación de políticas públicas sustentadas en información estratégica y en procesos de planeación integral, que estén orientadas a la solución real de las necesidades sociales y al equilibrio regional, bajo criterios de inclusión e igualdad.
- Estrategia 4.1.1.3 Consolidación del Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo que permita el seguimiento de cada programa, proyecto o acción en tiempo real.
- Estrategia 4.1.1.4 Promoción de la participación de la sociedad en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres mediante alianzas y mecanismos que permitan su involucramiento en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas y del presupuesto estatal.

OBJETIVO 4.1.2 Consolidar una gestión pública abierta, transparente y cercana a la ciudadanía, sin cabida para la corrupción.

- Estrategia 4.1.2.2 Impulso de la coordinación entre el gobierno, la sociedad y la academia para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Estrategia 4.1.2.3 Fortalecimiento de la participación ciudadana mediante mecanismos ágiles y novedosos, que posibiliten su involucramiento en las decisiones relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas

OBJETIVO 4.1.3 Fortalecer las capacidades institucionales de las administraciones públicas municipales, para que su actuación se conduzca con apego a los procesos de planeación, transparencia y evaluación de resultados que requiere la sociedad.

- Estrategia 4.1.3.2 Profesionalización con perspectiva de género de las y los servidores públicos municipales, para consolidar el desarrollo de las funciones públicas y mejorar la prestación de los servicios.
- Estrategia 4.1.3.4 Impulso a la gestión del conocimiento y al aprovechamiento de las tecnologías de la información, para contar con bancos de información robustos, eficientes y actualizados con información desagregada por sexo, grupo de edad, condición de habla indígena y por localidad para la toma de decisiones oportunas.

²⁸ La instrumentación del Plan Estatal de Desarrollo se llevará a cabo a través de los planes, programas y proyectos que realicen las administraciones estatales y municipales subsecuentes (pág 241).

Se considera al IPLANEG un actor relevante que “dispondrá, además de la asesoría necesaria, de los lineamientos para la elaboración y actualización de los instrumentos de planeación a fin de que tanto el programa de gobierno estatal y sus programas derivados, y los planes municipales de desarrollo cuenten con la debida alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2040, la cual quedará manifiesta en el esquema de congruencia contenido en cada plan y programa respectivo”²⁹.

Asimismo, se señala que IPLANEG verificará en cada uno de los programas presupuestarios la alineación a los objetivos, indicadores y metas establecidas en los instrumentos de planeación y validará aquellos indicadores que no estén considerados en el Plan Estatal vigente, para determinar la factibilidad de incorporarse como parte del banco de indicadores del Plan Estatal de Desarrollo 2040 y en consecuencia del Observatorio Guanajuato (PED 2040:241).

El monitoreo del PED se define como un proceso que orienta la generación de las políticas públicas de corto y mediano plazo, acerca información adecuada para la toma de decisiones durante la ejecución de los programas y proyectos y genera insumos útiles para el proceso de evaluación del Plan. Para ello, se define que IPLANEG, a cargo de la coordinación técnica, ejecutará al menos los siguientes mecanismos:

- Alineación de las metas del Programa de Gobierno al Plan Estatal de Desarrollo.
- Monitoreo del avance de las metas del Plan Estatal de Desarrollo.
- Monitoreo del avance de proyectos de gran visión.
- Análisis de la inversión por cada dimensión del Plan Estatal de Desarrollo.

En cuanto al proceso de evaluación del Plan, esta función se integra como parte de las acciones del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato, y le corresponde al Consejo Estratégico de Evaluación. El plan plantea cinco instrumentos que permitirán medir el avance del Plan (PED 2040:242-246).

²⁹ El esquema de congruencia corresponde al apartado en el que se establece la alineación que guarda cada objetivo y estrategia del Programa Estatal o Plan Municipal con los objetivos y estrategias establecidas en el PED 2040, según lo señalado en el artículo 52 del Reglamento de la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato y los artículos 100 y 109 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato. Los programas derivados del Programa de Gobierno y sus actualizaciones deberán también reflejar dicha alineación en el apartado correspondiente a la congruencia con los instrumentos de planeación nacional y estatal, tal como lo establece el reglamento en la materia —artículos 55 y 58, para los programas regionales; artículo 63, para los programas sectoriales; artículo 68, para los programas institucionales y artículo 72, para los programas especiales (PED, pág. 241).

- Evaluaciones externas. Se realizará por lo menos una evaluación externa para cada una de las dimensiones contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo. El objetivo de la evaluación será conocer los resultados e impacto de los objetivos planteados en el Plan, por lo que los objetivos a evaluar tendrán que ser seleccionados por el Consejo Estratégico de Evaluación.
- Agenda Anual de Evaluación. Dentro del sistema de evaluación, una de las obligaciones con el Consejo es la creación de la lista de políticas, programas y proyectos a ser evaluados durante un ejercicio fiscal determinado. Incluirá evaluaciones intermedias que serán determinadas por el Consejo Estratégico de Evaluación.
- Barómetro del Desarrollo. Quinquenalmente se realizará una encuesta a la ciudadanía sobre bases homogéneas que permitan evaluar la trayectoria de la opinión pública sobre los aspectos claves del desarrollo en el Estado, así como la percepción social sobre los avances realizados.
- Informe Global de Evaluación. El informe Global se realizará en dos etapas: el primero, a los dos años del inicio de su puesta en marcha y, el segundo, un año previo a la actualización del Plan Estatal de Desarrollo 2040. El informe analizará el nivel de cumplimientos de las líneas estratégica, los objetivos específicos, las estrategias, los indicadores y las metas del Plan. Asimismo, incluirá un síntesis de cada una de las evaluaciones terminadas hasta el momento, el seguimiento realizado a los aspectos susceptibles de mejora y el plan de acción para la implementación de los aspectos susceptibles de mejora.
- Resultados y recomendaciones. Los resultados y recomendaciones de las evaluaciones, aprobadas por el Consejo Estratégico de Evaluación del Sistema Estatal de Evaluación, deberán ser incorporados en la actualización del Plan Estatal de Desarrollo. Las evaluaciones serán determinadas por el Consejo Estratégico de Evaluación y ayudarán a comprobar el avance, resultados e impacto de las líneas estratégicas, los objetivos específicos, las estrategias, los indicadores y las metas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2040.

Por su parte, el Programa de Gobierno (2018-2024) y la Actualización del Programa de Gobierno (2021-2024) establece en el eje Gobierno Humano y Eficaz que los temas considerados prioritarios para la presente administración son: “la transparencia y rendición de cuentas, el fortalecimiento de la participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, la sostenibilidad de las finanzas públicas, la innovación gubernamental, el fortalecimiento de la gestión pública, lo cual comprende el fortalecimiento de la vinculación entre las diferentes etapas del proceso de gestión (planeación, programación, presupuestación, ejecución, monitoreo y evaluación y rendición de cuentas, partiendo de información cada vez más oportuna y estratégica para la mejor toma de decisiones, así como una formación y capacitación intensiva e integral a los servidores públicos” (Periódico Oficial:122).³⁰

En relación con los temas de monitoreo y evaluación, el eje 6 establece los siguientes objetivos y estrategias³¹:

³⁰ Periódico Oficial 26 de marzo, 2019, página 122.

https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2019_GOBIERNO_GTO_Programa_gobierno_2018-2024.pdf

³¹ Periódico Oficial 26 de marzo, 2019 Páginas 131-135.

https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2019_GOBIERNO_GTO_Programa_gobierno_2018-2024.pdf

Objetivo 6.1.1 Incrementar la transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía.

Estrategia 2. Impulso de las acciones institucionales para la transparencia.

Principales acciones

- Crear un portal de datos abiertos del Gobierno del estado.

Objetivo 6.1.2 Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Estrategia 1. Optimización del manejo de las finanzas públicas.

Principales acciones

- Robustecer el sistema de evaluación del desempeño vinculando todas las etapas del ciclo presupuestario.
- Impulsar la evaluación como herramienta para incrementar la efectividad de las acciones públicas.

Objetivo 6.1.3 Fortalecer la innovación gubernamental.

Estrategia 2. Evolución hacia un gobierno digital.

Principales acciones

- Estandarizar y unificar plataformas de desarrollo y herramientas tecnológicas.

Objetivo 6.1.4 Fortalecer la gestión pública.

Estrategia 1. Integración de información estratégica para el fortalecimiento y diseño de las políticas públicas.

Principales acciones

- Fortalecer el sistema de información estadística y geográfica del estado.
- Homologar y estandarizar la información comunitaria, local, regional y nacional de manera articulada y transversal en la administración pública estatal.
- Implementar un modelo para coordinar la aportación de información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

Estrategia 3. Fortalecimiento de los procesos de planeación y evaluación de la administración.

- Fortalecer la vinculación entre las diferentes etapas del ciclo presupuestal.
- Crear el sistema único de monitoreo estatal de las políticas públicas en el estado.

Estrategia 6. Consolidación del sistema de monitoreo y evaluación de las políticas públicas.

- Monitorear y evaluar las políticas públicas, proyectos y programas del estado.
- Generar insumos estratégicos que apoyen los procesos de planeación, programación y presupuestación de políticas públicas en el estado.

La actualización del Programa de Gobierno (2021-2024)³² mantiene el eje Gobierno Humano y Eficaz, estableciendo “Fortaleceremos los sistemas estatales de información, planeación y evaluación” en dos sentidos: a) “Consolidaremos los procesos de planeación del desarrollo con enfoque territorial” y b) “Colaboraremos con la ciudadanía en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación del desarrollo.”

Atribuciones y Funciones de las instituciones que conforman el Grupo Coordinador del SEEG

El análisis de las cuatro instituciones indica que todas cuentan con sistemas de evaluación alineados al Plan Estatal de Desarrollo de Guanajuato 2040 y a la Actualización del Programa de Gobierno (2018-2024)³³, así como un programa de trabajo anual que establece las actividades a desarrollar en materia de monitoreo y evaluación.

³² http://programagto2018-2024.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/07/REVISTA_PG2021.pdf

³³ Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040. Construyendo el futuro. Gobierno del Estado de Guanajuato, 2018. Programa de Gobierno 2018-2024 http://programagto2018-2024.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/07/REVISTA_PG2021.pdf

En las cuatro instituciones, las atribuciones y funciones en materia de evaluación están claramente delimitadas y diferenciadas de otras instituciones por cuerpos normativos. Mientras SEDESHU se aboca a evaluar y realizar el monitoreo a los programas y proyectos relativos a la política social a nivel estatal;³⁴ la SFIA se concentra en el monitoreo de la actividad financiera y la inversión pública; la STRC conduce auditorías de la administración pública y, por otra parte, y promueve la vigilancia ciudadana de la gestión pública a través de evaluaciones internas de las dependencias y entidades de la administración pública; e IPLANEG, coordina tres sistemas: el de Planeación, el de Información Estadística y el de Evaluación del Desarrollo del Estado; además, establece las directrices en materia del modelo de planificación, gestión y evaluación de los procesos gubernamentales (para mayor información ver Anexo 3).

Cuadro 5: Misión y Objetivos de Evaluación

INSTITUCIÓN	Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU):	Secretaría de Finanzas, Administración e Inversión (SFIA)	Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC)	Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (IPLANEG)
Misión	Propiciar el desarrollo de las personas, familias y comunidades guanajuatenses, mediante acciones de formación y bienestar social, que mejoran su calidad de vida.	Administrar de forma eficiente y responsable la Hacienda Pública para contribuir a la estabilidad económica, la sostenibilidad financiera y el desarrollo de Guanajuato.	Evaluar, vigilar, promover, fortalecer en colaboración con la ciudadanía el ejercicio de la gestión pública estatal para garantizar el uso eficiente y transparente de los recursos públicos y la mejora de la administración pública ³⁵ .	Orientar estratégicamente el desarrollo integral de Guanajuato.
Función de Evaluación	Principales ³⁶ : Formula, conduce y evalúa la política estatal de desarrollo social y las acciones correspondientes para el combate efectivo a la pobreza. – Convenir con los municipios la elaboración, ejecución, registro y evaluación de los programas de inversión en materia de desarrollo social y humano, así como los de combate a la pobreza.	Principales ³⁷ : Planea, programa, presupuesta y evalúa la actividad financiera del Estado. – Control, registro y seguimiento de la deuda pública del Estado y los municipios; – Coordina el proceso de monitoreo y evaluación de la inversión pública.	Principales ³⁸ : Control, vigilancia y evaluación interna de la Administración Pública Estatal. A través de: Subsecretaría de Apertura Social y Desarrollo de la Gestión Pública ³⁹ : (participación, mecanismos transparencia, innovación organizacional, clima laboral, planificación y coordinación) – Coordina la participación ciudadana en tareas de contraloría social y establece los mecanismos de evaluación social en los procesos de la actividad gubernamental; – Diseña los sistemas de capacitación, vinculación ciudadana Subsecretaría de Auditoría de la Administración Pública (auditorías, obra pública y su supervisión). – Vigila y comprueba la ejecución de acciones, programas y proyectos que realicen las dependencias y	Principales ⁴⁰ : Coordinar e instrumentar el Sistema Estatal de Planeación, el Sistema Estatal de Información Estadística, el Sistema de Evaluación del Desarrollo del Estado. – Elaborar, actualizar, dar seguimiento y evaluar el Plan Estatal de Desarrollo; – Vigilar el cumplimiento de las políticas de desarrollo urbano y de ordenamiento ecológico territorial, con visión de largo plazo – Coadyuvar en la elaboración, evaluación y actualización del Programa de Gobierno del Estado y de los programas derivados del mismo; – Administrar el sistema de información.

³⁴ Ley de Desarrollo Social para el estado y los municipios de Guanajuato (LDS)

³⁵ http://strc.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/09/CodigodeConductaSTRC_PO_232_2da_Parte_20191120_1517_9.pdf

³⁶ <https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/conocenos/>

³⁷ http://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_acerca/index.php#js-funciones

³⁸ <https://strc.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2020/04/ProgramaInstitucional20192024OFICIAL.pdf> y https://strc.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/ReglamentoSTRCPO_59_4ta_Parte_20210324.pdf

³⁹ http://strc.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/ReglamentoSTRCPO_59_4ta_Parte_20210324.pdf

⁴⁰ <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/direcciones/>

INSTITUCION	Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU):	Secretaría de Finanzas, Administración e Inversión (SFIA)	Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC)	Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (IPLANEG)
			entidades de la Administración Pública Estatal, verificando que las etapas de planeación, programación, presupuestación y ejecución se apeguen al marco legal.	– Establece el modelo de la gestión gubernamental, Proponer mejoras a los procesos gubernamentales con base en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas en el Estado.
Fuente: Elaboración propia.				

En el caso de la SEDESHU, los diferentes cuerpos legales⁴¹ establecen -además de las funciones en materia de evaluación y ejecución de programas sociales- los instrumentos para el monitoreo y evaluación del desarrollo social y que la evaluación podrá ser interna o externa sin especificar en qué consiste cada una. También, se indica que los resultados de las evaluaciones se considerarán para la definición de zonas de atención prioritaria, las cuales a su vez serán usadas para la asignación de los recursos. Lo que no se especifica en los apartados de ley es si deben realizar una planeación de las evaluaciones, en la cual puedan fijarse prioridades de evaluación con base en las necesidades de información de los programas, y de los recursos humanos y financieros disponibles; y los diferentes tipos de evaluación que puedan llevarse a cabo, su frecuencia y los programas que serán sujetos de ésta. No obstante, parte de esta información (cronograma, tipo y criterios) están presentes en el documento Agenda Anual de Evaluación del SEEG, y en una publicación anual de la institución en el periódico oficial.

El caso de la SFIA es particular en el sentido que la Secretaría no tiene atribuciones señaladas en alguna norma jurídica para realizar evaluaciones externas y/o internas. No obstante, los lineamientos del gasto federalizado establecen la obligatoriedad de realizar evaluaciones externas a estos fondos, donde las entidades operadores y ejecutoras de este serán las encargadas de coordinar y gestionar, en coordinación con la SFIA. Asimismo, la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato⁴² señala las bases generales para el ejercicio y control del gasto público, las competencias y atribuciones para la programación, presupuestación, monitoreo y evaluación a las que deberán sujetarse los ejecutores del gasto, así como la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño para el adecuado ejercicio del gasto público y la medición de la eficacia, eficiencia y economía en la obtención de resultados en la administración pública estatal. Para el cumplimiento de las competencias y atribuciones, la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Guanajuato establece el alcance de la auditoría de desempeño, el cual comprende la revisión del cumplimiento

⁴¹ la Ley de Desarrollo Social (LDS), en la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU).

⁴² de conformidad con Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato, su reglamento, el Código Territorial para el Estado y los Municipios de Guanajuato y los demás ordenamientos jurídicos aplicables.
https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2018/lin_gestionresultados.php

de las metas y objetivos de los planes y programas, conforme a los principios de eficiencia, eficacia y economía y la evaluación de las políticas públicas. El Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración establece, entre las facultades de la misma Secretaría, la programación y su modificación, el ejercicio y control del gasto público y el monitoreo financiero en coordinación con la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas y las instancias competentes, la vigilancia de la congruencia entre los programas de las Dependencias y Entidades con el Programa de Gobierno y los lineamientos generales de gasto, control y evaluación.

La SFIA en su calidad de administradora y coordinadora el Sistema de Evaluación al Desempeño, conduce evaluaciones internas que valoran la coherencia del diseño de programas presupuestarios, estableciendo si éstos se alinean: a) objetivo de FIN con el objetivo del Plan Estatal de Desarrollo; b) el objetivo de Propósito con la problemática del Programa de Gobierno y Programa Sectorial; c) Componentes con los ejes estratégicos del Programa de Gobierno; y d) Actividades con Proyectos de Inversión y Gestión Pública. Respecto de la presencia de un plan de evaluación, no se encontró un documento específico que incluyese a las evaluaciones internas conducidas por la institución. Los programas y proyectos sujetos a evaluación externa se encuentran definidos en la publicación de Agenda Anual de Evaluación del SEEG.

De otro lado, la STRC a través de la Subsecretaría de Apertura Social y Desarrollo de la Gestión Pública, “coordina la participación ciudadana en tareas de contraloría social y establece los mecanismos de evaluación social en los procesos de la actividad gubernamental; diseña los sistemas de capacitación, vinculación ciudadana y gubernamental, que tiendan a abatir las conductas indebidas al interior de la administración pública estatal, privilegiando la participación y el involucramiento activo de todos los sectores sociales en el actuar del Gobierno⁴³.” Sus actividades -también reglamentadas en cuerpos legales⁴⁴- se materializan a través de seis Direcciones abocadas a la evaluación de las acciones, programas y proyectos de las dependencias. Cada año publica un plan anual de trabajo que explicita las prioridades estratégicas⁴⁵, además el detalle de los programas y proyectos sociales a evaluar se encuentran en la Agenda Anual de Evaluación del SEEG.

Las funciones y atribuciones de IPLANEG en materia de evaluación, están definidas en el Decreto Gubernativo Número 148, de 2016, que lo crea. Entre éstas, se encuentran las siguientes: a) elaborar, monitorear y evaluar el PED (ya descritas); b) operar y tener a su cargo el Sistema de Evaluación del Desarrollo del Estado; c) asesorar en materia técnica y metodológica análisis y evaluación de políticas públicas en coordinación con la Secretaría

⁴³ <https://strc.guanajuato.gob.mx/como-se-comforma-contraloria/>

⁴⁴ https://strc.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/ReglamentoSTRCPO_59_4ta_Parte_20210324.pdf

⁴⁵ <https://strc.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2020/04/PTSTRC2020.pdf>

de Finanzas, Inversión y Administración; d) monitoreo y evaluación de las políticas públicas, programas o proyectos de inversión; y e) integrar y proporcionar información estadística sobre el Estado. Adicionalmente, el sistema encomienda a IPLANEG las funciones de Secretaría Técnica del SEEG, en esta calidad las tareas que cumple son: elaborar una propuesta de plan de trabajo para las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, que cuentan con atribuciones en la materia de evaluación; solicitar propuesta de evaluación; elaboración del anteproyecto de Agenda Anual de Evaluación; publicación Agenda Anual de Evaluación; integración de los informes de evaluación en bases de datos del SEEG; y acreditar capacitaciones y certificaciones en las materia de evaluación.

En cada una de las instituciones entrevistadas, la evaluación de políticas, programas o proyectos, la conduce una Dirección específica con atribuciones definidas, y que son coherentes con la misión de la institución de la cual dependen. Los resultados del análisis indican que las atribuciones institucionales en materia de evaluación son similares, diferenciándose específicamente en la presencia o ausencia de un plan de evaluación propio (más allá de lo publicado en la Agenda Anual de Evaluación).

Cuadro 6: Atribuciones Específicas de Evaluación

INSTITUCION	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Tiene Plan Anual de Evaluación	X		X	X	X
1.Coordinación con otras entidades y dependencias para el monitoreo y la evaluación	X	X	X	X	X
2. Coordinar sistema de Monitoreo y Evaluación	X	X	X	X	X
3. Acordar Plan Anual de Evaluación con dependencias y entidades	X		X	X	X
4. Recopilar información de programas evaluados	X	X	X	X	X
5. Asesorar a dependencias y entidades en materia de monitoreo y evaluación	X	X	X	X	X
6. Verificar congruencia con lineamientos y guías emitidas	X	X	X	X	
7. Establecer guías y lineamientos de monitoreo y evaluación	X	X	X	X	X
8. Difundir resultados de las evaluaciones	X	X	X	X	X
Fuente: Elaboración propia en base a respuesta a pregunta 5					

Conclusión 1. Los resultados del análisis indican que existen instituciones cuyas atribuciones y funciones en materia de evaluación se traslapan en temas específicos.

Este es el caso de las funciones que desarrolla la SFIA en su calidad de administrador y coordinador del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado. Se considera que las revisiones realizadas a las MIR tienen la probabilidad de cruzarse con todas las evaluaciones anuales que desarrollan las otras tres instituciones.

Por otra parte, en el caso específico de las funciones de SFIA e IPLANEG, relativas a verificar la alineación, también se presentan traslapes. IPLANEG por mandato del PED tiene como función supervisar la debida alineación de los objetivos e indicadores de los programas al PED. Por su parte, la SFIA realiza lo mismo en los programas con fondos federales que operan en el territorio. Así también, se cruzan las funciones de ambas instituciones referidas al monitoreo expost a las evaluaciones.

En este contexto, por consideraciones de eficiencia (reducción de costos) y eficacia (minimizar diferencias en las conclusiones y recomendaciones realizadas a los programas), se sugiere actualizar los lineamientos generales de 2017, precisando algunas funciones y agregando nuevas funciones al Consejo Estratégico y al Grupo Coordinador del SEEG. En este mismo sentido, se considera indispensable utilizar un mismo instrumento para el control del desempeño de los programas.

Marco Estratégico del SEEG y Metodología de Evaluación

El decreto gubernativo 189 define al Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG), como una instancia única que coordina a las dependencias y entidades de la administración pública estatal en las etapas de seguimiento y evaluación del ciclo presupuestario (artículo 1), cuyas funciones son establecer las bases de conformación y funcionamiento del SEEG, con carácter obligatorio (artículo 2).

En este marco, las primeras funciones del SEEG están referidas al establecimiento del marco estratégico del monitoreo y evaluación de entidades y dependencias del Estado previo al inicio del proceso de M&E. Los objetivos del sistema referidos a este aspecto son: a) Coordinar el proceso de evaluación de las políticas públicas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, y b) Proporcionar bases técnico-metodológicas para la realización de evaluaciones.

Cuadro 7: Características del Marco Estratégico del SEEG

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Marco Estratégico SEEG	Lineamientos para la evaluación y	Elabora lineamientos para la evaluación	Aprueba lineamientos
	Metodología de evaluación	Elabora metodología de evaluación identificando tipos	Aprueba metodología

Fuente: Elaboración propia

El análisis documental realizado, verificó la existencia de los “Lineamientos” (ya descritos en sección 1.3) y de un “Catálogo de herramientas metodológicas en evaluación”⁴⁶ que corresponde a una guía para llevar a cabo las evaluaciones establecidas en la Agenda Anual de Evaluación del SEEG.

El catálogo inicia con conjunto de temas y preguntas comunes que deben ser abordadas en las diferentes evaluaciones. Prosigue con una descripción de los tipos de evaluaciones y el método, incluyendo una descripción del objetivo de cada evaluación, el tipo de análisis a realizar por medio de preguntas y el tipo de informe a emitir, junto con los Anexos a incluir. Los tipos de evaluaciones que se describen corresponden específicamente a las evaluaciones externas, que consideran la contratación de consultores, éstas son: evaluación de diseño, evaluación de indicadores, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de consistencia y resultados.

Conclusión 2:* Los resultados del diagnóstico realizado respecto del uso de las metodologías, indica que las instituciones entrevistadas han desarrollado metodologías propias -la mayoría en línea con las propuestas de CONEVAL o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)⁴⁷, no obstante, **no se utiliza el catálogo de herramientas puesto a disposición por SEEG.*

Si bien se valora la flexibilidad metodológica del sistema de evaluación, se considera necesario estandarizar este proceso para efectos de poder producir un análisis sólido y válido técnicamente⁴⁸, que permita comparar los resultados y avances de todas las evaluaciones realizadas (internas⁴⁹ y externas) durante el ejercicio fiscal con el objetivo de valorar el avance general del desempeño en materia de políticas, programas y proyectos públicos estatales. Ello requiere homologar conceptos, establecer criterios de validez metodológica y establecer ciertos consensos en torno al formato en que se vierten los resultados de las evaluaciones. Se presentará una propuesta más adelante en el informe.

Esta propuesta también se sustenta en lo expresado en la sección “objeto” de la Agenda Anual de Evaluación, que establece que *“los programas y proyectos contenidos en la Agenda Anual de Evaluación serán susceptibles de ser evaluados de acuerdo con las metodologías determinadas por el Grupo Coordinador.”*

⁴⁶ <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/1.-Cat%C3%A1logo-de-herramientas-metodol%C3%B3gicas-en-evaluaci%C3%B3n.pdf>

⁴⁷ CONEVAL, Evaluación de la Política Social.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones_Ramo_33/Metodologias_Evaluacion.aspx SHCP: Metodología y guía para la evaluación de Programas de Inversión de Adquisición y Mantenimiento.

<https://www.gob.mx/shcp/documentos/metodologia-y-guia-para-la-evaluacion-de-programas-de-inversion-de-adquisicion-y-mantenimiento?state=published>

⁴⁸ sin errores metodológicos que van desde la selección de la metodología a utilizar, el formato de informe, el sesgo en la inclusión/exclusión de datos, problemas de medida, muestreo, diseño e interpretación estadística, entre otros.

⁴⁹ aquellas realizadas por profesionales de las entidades y dependencias.

Plan de trabajo y Agenda Anual de Evaluación

El decreto 189 establece atribuciones del Grupo Coordinador en cuanto a la estructuración de un Plan de evaluación constituido por propuestas de evaluación de sus programas y proyectos y/o la participación o el diseño de cursos en evaluación. Asimismo, se indica que debe elaborar el anteproyecto de agenda de evaluación para la aprobación por parte del Consejo Estratégico.

Cuadro 8: Características de la Planificación del SEEG

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Planificación SEEG	Plan de trabajo en evaluación	Elabora propuesta de plan de trabajo para las dependencias y entidad con atribuciones en materia de evaluación	Aprueba propuesta
	Agenda de evaluación	Recopila propuestas de evaluación Analiza propuestas de evaluación y emite recomendaciones Elabora anteproyecto de agenda de evaluación Publica Agenda de evaluación	Aprueba anteproyecto

Fuente: Elaboración propia

Por su parte los ciudadanos, integrados al Consejo Estratégico de evaluación, también tienen asignadas funciones en relación con la definición de temas o políticas a evaluar: aprobación de la agenda de evaluación, seguimiento a las entregas parciales a las evaluaciones realizadas por parte del SEEG, aprobación de documentos que les define IPLANEG, revisión de convocatorias para posibles evaluadores y selección de los mismos, recepción de informes de evaluaciones, y participación activa en la propuesta de evaluaciones en general.

PLAN DE TRABAJO. En cuanto a la programación de actividades de evaluación externa, cada institución elabora de manera individual su propio plan anual de evaluación. SEDESHU, IPLANEG, la Dirección General de Auditoría Gubernamental de la STRC, y la Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social de la STRC cuentan con un plan anual de evaluación que validan externa o internamente. En cuanto a la publicación del plan de evaluación externa anual, todas las instituciones lo presentan a través de la Agenda Anual de Evaluación que es publicada en el periódico oficial del estado⁵⁰. Respecto de la programación de actividades de evaluación interna, éstas no se incluyen en el SEEG, y se desconoce el tipo de evaluación que se desarrolla o los criterios que se utilizan para definir qué programas se evaluarán internamente.

CRITERIOS. Respecto de los criterios utilizados para seleccionar los programas y proyectos a evaluar. Cada institución, en forma independiente, ha establecido los criterios para seleccionar los programas que serán objeto de evaluación externa. La Agenda Anual de Evaluación incorpora dichos criterios en sus diferentes secciones, indicando además la cantidad y tipo evaluaciones que contratan: IPLANEG (sección paquete evaluativo),

⁵⁰ SEDESHU adicionalmente, publica su plan de evaluación de manera independiente en el periódico oficial.

SEDESHU (Sección Evaluaciones a Programas Sociales Estatales) y STRC (Sección Evaluaciones de Contraloría Social y Auditorías Gubernamentales al Desempeño) y SFIA (Evaluaciones de Fondos Federales). Cabe señalar que, en el caso de la SFIA, se presenta el fundamento jurídico de la evaluación más no los criterios de evaluación. También, es relevante señalar que en lo que se refiere a evaluaciones de desempeño conducidas por la STRC, no se presentan los criterios utilizados para seleccionar los programas a evaluar.

Cuadro 9: Criterios para seleccionar programas a evaluar

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Sub Secretaría de Información y Programación / Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
¿Criterios para definir qué se evaluará?	SI	SI	SI	SI	SI
Criterios Utilizados por las instituciones para seleccionar los programas a evaluar	1. Programas de inversión social (anexo 28)	1. De acuerdo a disponibilidad presupuestal de los coordinadores de fondos federalizados	1. Que se clasifiquen como Programas de inversión social	1. Se seleccionan proyectos/programas de inversión/temas o procesos de acuerdo a su importancia, en el ejercicio presupuestal que van a ejecutar	1. Programas o Políticas Prioritarios por pandemia o prioritarios para la Administración 2018-24
	2. Programas no evaluados por dependencias	2. Evaluaciones internas ex ante de los programas presupuestarios (no se reflejan en agenda anual)	2. Programas con reglas de operación	2. Por situaciones de riesgo históricas	2. Programas alineados al cumplimiento agenda 2030 ODS
	3. En oficio de confirmación		3. Programas que hayan incorporado la evaluación. Social en su vertiente contraloría social	3. Por la denuncia.	3. Programas con alto monto de inversión
	4. Con proceso de gestión y coordinación con enlace técnico.		4. Para el ejercicio de contraloría social hayan celebrado firma acuerdos		4. Programas con mayor cobertura
	5. Si son evaluaciones de proceso requiere evaluación de diseño previa.		5. Los que determine la Secretaría		5. Programas transversales
	6. Suficiencia presupuestal				6. Programas que representan temas coyunturales
					7. Programas con continuidad entre ejercicios fiscales
El documento agenda tiene indicadores y metas	No	No	No	No	No
La agenda tiene presupuesto asignado	SI	No	No	No	SI

Institución	SEDESU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Sub Secretaría de Información y Programación / Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Fuente: SEDESU, IPLANEG y STRC (Contraloría Social) Periódico Oficial Ejercicio Fiscal 2021 Pags 7-18. SFIA y STRC (Dirección General de Auditoría) Respuesta a entrevistas preguntas 7-11.					

AGENDA DE EVALUACION. La Agenda Anual de Evaluación, surge en respuesta a cuatro necesidades específicas⁵¹: a) planear y controlar el programa de evaluación anual, asegurando que los programas a evaluar se seleccionen estratégicamente; b) garantizar que los tipos de evaluaciones que se aplicarán a las intervenciones (políticas públicas, programas presupuestarios, proyectos, fondos, entre otros), sean parte de un proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones en materia presupuestaria; c) vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de la programación y presupuestación para el ejercicio fiscal correspondiente, y d) articular los resultados de las evaluaciones de los programas presupuestarios como elemento relevante del presupuesto para resultados.

En la práctica, la agenda no cumple con las características descritas. Las agendas revisadas en el período 2017-2021, representan la suma de los planes individuales de cada institución en materia de evaluación y un desfase relevante respecto de su vínculo con el calendario de programación presupuestaria. El SEEG no logra articular una agenda que exprese la necesidad estratégica de evaluación del estado en su conjunto (que es más que la suma de las partes), y tampoco logra alimentar el proceso de presupuestación (tema que se aborda más adelante)

Respecto de los criterios para seleccionar lo que será objeto de evaluación externa, no presentan una jerarquización (orden de importancia), una ponderación (peso específico), difieren en su magnitud (cantidad), y no son coherentes con las funciones del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.

La disociación observada en los distintos criterios de selección utilizados, la ausencia de estándares que permiten establecer la jerarquización de dichos criterios, y la ponderación de las variables que los conforman, hace que los criterios utilizados aparezcan como herramientas poco pertinentes para guiar el proceso de conformación de una Agenda Anual de Evaluación del SEEG.

⁵¹ Las características de la agenda de evaluación están descritas en la introducción a la Agenda Anual de Evaluación publicada en el Periódico Oficial de cada año, en particular en el artículo 6 de la ley para el ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato. En los artículos 49, fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal Federal, así como 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en el caso de la evaluación de programas estatales que ejercen gasto federalizado.

Esta disociación, a nuestro juicio, muestra principalmente la ausencia de un modelo de calidad subyacente, que defina los principios en los cuales se sustentará la Agenda Anual de evaluación y permita articular los distintos niveles de evaluación. El establecimiento de estos principios permitiría, por ejemplo, comprender la forma en que los criterios definidos por cada institución se articulan (y son coherentes entre sí) evitando así duplicidades y una excesiva burocratización del proceso evaluativo.

Conclusión 3. Los resultados del diagnóstico realizado indican la ausencia de un modelo integrado para estructurar la agenda anual de evaluación - y una noción de calidad- que oriente claramente las bases sobre las cuales se seleccionan los programas a evaluar y se articulan los distintos programas de evaluación de las instituciones que componen el SEEG.

Por otra parte, los ciudadanos indican que, en la estructuración de la Agenda Anual de Evaluación, prevalecen otras consideraciones como el interés personal de las instituciones en ser sujetos de evaluación, más que los criterios de selección. De hecho, en opinión de ambos ciudadanos, se seleccionan los programas a evaluar donde “no hay resistencia u oposición por parte de las entidades y dependencias que implementan los programas para ser evaluados, esto limita la posibilidad de seleccionar el programa para que sea evaluado pues no se cuenta con el visto bueno o apoyo de la entidad. Además, hay temas que no se pueden evaluar, por una cuestión política”.

En resumen, preocupan cinco temas: a) que la decisión sobre la Agenda Anual de Evaluación se realice sobre criterios desagregados que no permiten una mirada integral del proceso de evaluación estatal; b) que en la decisión sobre qué evaluar, las entidades sean juez y parte del proceso de selección, restándole transparencia al proceso; c) que la Agenda Anual de evaluación sea la expresión de instituciones que siguen funcionando como departamentos separados, más que como componentes o eslabones de un mismo sistema de monitoreo y evaluación orientado a generar valor público; d) que se pierda eficiencia y eficacia, pues un mismo programa puede ser evaluado en un mismo ejercicio fiscal por diferentes entidades y evaluadores lo que no solo representa un costo más alto sino que tiene la potencialidad de representar conclusiones y recomendaciones disímiles, y e) que exista un cuerpo de evaluaciones (internas) de las cuales se desconoce los principios que las ordenan y los hallazgos que de estas se derivan.

Dado lo anterior, la declaración de integralidad -que se desprende del decreto 18952- cuando se establecen las bases de la conformación y funcionamiento del SEEG, - no parece fundamentada en un todo coherente cuyo objetivo sea la rendición de cuenta pública.

⁵² establece las bases de la conformación y funcionamiento del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG)(SEEG). Entre éstas: i) coordinar el proceso de evaluación de las políticas públicas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal; b) Generar información que fortalezca la formulación de políticas públicas; c) Proporcionar bases técnico metodológicas para la realización de evaluaciones

Conclusión 4. Se considera necesario para abordar ambas conclusiones, introducir un paso adicional - antes de conformar y publicar la Agenda Anual de Evaluación- que implica la definición de criterios comunes para filtrar las propuestas de cada entidad/dependencia y conformar una propuesta única de agenda. Asimismo, se considera absolutamente necesario incluir todas las evaluaciones internas dentro de la Agenda de Evaluación, y transparentar tanto los criterios que utilizan para seleccionar los programas como sus resultados. Se presentará una propuesta más adelante.

Monitoreo y Evaluación de Programas

Esta sección analiza los resultados de instituciones, en respuesta a la parte del cuestionario que indaga sobre los sistemas de monitoreo y evaluación. Se analiza las principales interrogantes que surgen frente al desafío de evaluar el desempeño de las instituciones públicas ¿a través de qué instrumentos es posible efectuar esta función? y ¿cómo se incorporan los juicios evaluativos y recomendaciones que surgen de tales evaluaciones en acciones que mejoren la situación?

Cuadro 10: Monitoreo y Evaluación: Variables de Análisis

	Ciclo de gestión	Variables de Análisis	Temas
3	Monitoreo de Recomendaciones y uso de la evaluación	Esta sección analiza el proceso de ejecución de las evaluaciones, examinando el tipo de información generada, el tipo de evaluaciones e indicadores utilizados, los instrumentos, los sistemas informáticos disponibles en términos de su calidad, accesibilidad y utilidad. También se examina el proceso de formulación de recomendaciones y de monitoreo a las mismas.	Monitoreo y rendición de cuentas
Fuente: Elaboración propia			

El decreto 189 establece atribuciones del Grupo Coordinador en la etapa de ejecución del proceso de evaluación, en relación con los siguientes:

Cuadro 11: Características de la etapa de la ejecución de las evaluaciones

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Ejecución evaluaciones	Contratación Evaluadores externos	Supervisa y controla proceso de contratación. Valida términos de referencia de las contrataciones	Recibe informes de avance
	Implementación evaluaciones	Supervisa cronograma y calidad de los productos a entregar	
	Red de evaluadores internos	Coordina la red	
	Publicación Resultados de la evaluación	Incorpora y publica informes finales y resultados de la evaluación en portal IPLANEG	Recibe informes finales

Fuente: elaboración propia

El análisis documental realizado, verificó la ejecución de las cuatro funciones indicadas para esta etapa. Los resultados del diagnóstico realizado apuntan a debilidades relativas a la calidad de las evaluaciones realizadas, la temporalidad del proceso vis a vis la programación presupuestaria y la rendición de cuentas públicas.

Estructura y Tipos de Evaluación desarrolladas por las instituciones entrevistadas

La consolidación de sistemas de monitoreo y evaluación institucionales en el Estado de Guanajuato es de reciente creación. El más antiguo se creó en 2015. Dos instituciones, SEDESHU e IPLANEG, cuentan y coordinan un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) propio. La SFIA administra el Sistema de Evaluación al desempeño (SED) del estado, y la dos Direcciones de la STRC no cuentan con un sistema que regule la operación de la evaluación. Las características de los sistemas de M&E de cada institución se presentan en cuadro 11, a continuación.

Cuadro 11: Característica Sistema de M&E

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
En su institución existe un sistema de M&E	SI	SI	NO	NO	SI
Características Sistema M&E	Sistema de Monitoreo y Evaluación de programas sociales estatales Sistema interno de monitoreo y seguimiento (SIMEG) funciona en una plataforma virtual o portal web, solo de acceso para interno con usuarios y contraseña. Sistema de M&E de programas sociales Integrado por Comité de M&E (Órgano Ejecutivo): compuesto por SEDESHU, IPLANEG, SFIA Y la Coordinación General Jurídica del Estado Tiene también un Organismo Técnico, Enlaces Técnicos en las Entidades o Dependencias que coordinan/ejecuten programas sociales estatales y un Organismo Consultivo de participación Social.	Administra el Sistema de Evaluación al desempeño (SED) del estado. Realiza auditoría de desempeño que incluye la revisión del cumplimiento de las metas y objetivos de los planes y programas Control, registro y seguimiento de la deuda pública del Estado y los municipios. Coordina el proceso de monitoreo y evaluación de la inversión pública. Se hace control y seguimiento de recomendaciones.	No existe sistema que regule la operación de la evaluación de contraloría social. El monitoreo se hace a través de documentos en línea internos en google drive. Se da un seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones de contraloría social realizadas por el ciudadano	Existe un sistema digital de auditoría interno (portal web), no público, con usuarios y contraseñas, donde se ingresa el proceso de toda la auditoría. Su objetivo principal es reportar el avance y resultados de las auditorías.	Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG)⁵³ Se utiliza para la toma de decisiones de políticas, planes y asignación de recursos del presupuesto. Así como la evaluación de los indicadores y de los programas y proyectos vinculados al PED. El SEEG también analiza, modifica y aprueba la Agenda Anual de Evaluación del Estado y dará seguimiento a las Evaluaciones Realizadas. Compuesto por El Consejo Estratégico de Evaluación del SEEG (Gobernador del Estado, y los Titulares de IPLANEG, SFIA, STRC, SEDESHU, Coordinación Jurídica, Dos ciudadanos del Consejo de Análisis Estratégico del IPLANEG Un ciudadano del observatorio académico de SEDESHU, Un ciudadano del Consejo de STRC). Un Grupo Consultivo de Expertos y un Grupo Coordinador e Incorpora red de evaluadores

⁵³ Ver decreto 189 https://transparencia.guanajuato.gob.mx/biblioteca_digital/docart10/201801301503330.EstatutoSistemadeEvaluacion.pdf

Como se mencionó, las evaluaciones que ejecutan las instituciones entrevistadas son de carácter interno y externo. La diferencia entre ambos tipos de evaluaciones es que las primeras son realizados por equipos de profesionales de las propias instituciones y en las segundas el servicio se externaliza a través de empresas privadas o personas individuales (universidades, consultores). La excepción la constituye la Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social de la STRC que levanta sus evaluaciones por consultas de opinión a la ciudadanía, aunque de igual modo selecciona una muestra representativa.

Cuadro 12: Tipos de Evaluaciones Externas de Programas, Proyectos y Políticas.

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Sub Secretaría de Información y Programación / Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
¿Quién evalúa?	1) Ev Externas: Consultores externos, integrados en un base de datos. Seleccionados en licitación pública. La mayoría de estos consultores no residen en el Estado.	1) Ev. Internas profesionales de la Dirección General de Presupuesto, en la plataforma digital del SED. 2) Ev. Externas a través de Consultores que realizan la evaluación al gasto federalizado. Seleccionados en licitación pública.	1) Ev externas Los beneficiarios de programas a través del enlace del programa social estatal, La muestra de beneficiarios la define la STRC.	1) Ev internas profesionales de la Dirección General de Auditoría Gubernamental.	1) Ev internas realizadas por la red de evaluadores. 2) Ev. Externa a través de Consultores en licitación pública
Tipo de evaluaciones	• Diseño • Procesos • Desempeño / Resultados • Percepción y consistencia • Línea de Base	• Diseño • Procesos • Desempeño / Resultados • Gasto público con enfoque de género • Calidad de indicadores MIR	• Procesos Contraloría social	• Auditoría de Desempeño • Auditoría financiera • Auditoría de cumplimiento	• Diseño • Desempeño / Resultados • Línea de Base
Frecuencia de la Evaluación	• Anual	• Anual • Monitoreo Trimestral	• Anual	• Anual	• Anual
Nº de evaluaciones por año	• Más de 10 al año	• Más de 10 al año	• Más de 10 al año	• Más de 10 al año	• 1 a 2 al año
Se conducen evaluaciones en los municipios	• NO	• NO	• Solo si el Municipio es un coordinador o ejecutor	• NO	• NO

Fuente: Elaboración propia preguntas 14-17; 20-21; 27

Respecto al foco de las evaluaciones, en general las instituciones entrevistadas se concentran en la evaluación de diseño y desempeño. Ninguna de ellas conduce evaluaciones de impacto, porque son consideradas muy costosas. La frecuencia de evaluación es anual, aun cuando la SFIA por las características de sus funciones

también hace un monitoreo trimestral. En promedio las instituciones supervisan más de 10 evaluación anuales, con excepción de IPLANEG que conduce al menos dos evaluaciones anuales a políticas públicas, programas o proyectos de inversión

También, se consultó si el documento Agenda de Evaluación, contenía indicadores y metas, así como presupuesto asignado. El 100% de las instituciones señala que el documento Agenda de Evaluación no contiene indicadores ni metas, y en relación con la asignación de presupuesto, sólo SEDESHU e IPLANEG indican que su propuesta de evaluación tiene asignada presupuesto.

Propósito y Metodologías de evaluación utilizadas por las instituciones entrevistadas

En relación con las metodologías utilizadas para conducir evaluaciones externas, con excepción de la STRC, cada institución ha desarrollado o adaptado metodologías para conducir sus evaluaciones que están disponibles en sus portales electrónicos y fueron enviadas como complemento para este diagnóstico. Las orientaciones metodológicas para el desarrollo de las evaluaciones se encuentran, por lo general en los modelos de Términos de referencia o en lineamientos metodológicos específicos. Tanto SEDESHU como IPLANEG se basan principalmente en los lineamientos metodológicos de CONEVAL. Por su parte la SFIA utiliza de manera preferente la metodología de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), y en menor medida las de CONEVAL. En el caso de la STRC, las auditorías realizadas por la Dirección General de Auditoría Gubernamental, y las actividades de contraloría y evaluación social de la Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social, son mayoritariamente de carácter interno y poseen metodologías propias para su desarrollo.

Cuadro 13: Propósito y Metodología de la Evaluación de Programas, Proyectos y Políticas

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
¿Qué se evalúa?	- Programas y proyectos presupuestarios públicos - Todo programa definido como social	Programas y proyectos presupuestarios públicos	Programas y proyectos presupuestarios públicos	- Programas y proyectos públicos - Programas o proyectos de inversión	- Política Pública, programas y proyectos presupuestarios. - Temas, ejes y sectores de desarrollo.
Guías metodológicas para evaluaciones	Si. Los Términos de Referencia constituyen una guía para realizar la evaluación	Si. Los Términos de Referencia, y los lineamientos constituyen una guía para realizar la evaluación	Si en los lineamientos de la Secretaría. También, en los Procedimientos de Auditoría para las Dependencias y Entidades del	Si en el Reglamento de la Secretaría y en los Lineamientos para la promoción y operación de la	- Si. términos de referencia que guían la evaluación - Catálogo de herramientas metodológicas en evaluación

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
			Poder Ejecutivo y en el Manual de Auditoría Gubernamental.	contraloría social.	
TDR de las evaluaciones	Utiliza los modelos de TDRS de CONEVAL para los siguientes tipos de evaluaciones: Evaluación Específica de Desempeño de los Programas Sociales Estatales Evaluación de Consistencia y Resultados de los Programas Sociales Estatales Evaluación de Diagnóstico de los Programas Sociales Estatales Evaluación de Diseño de los Programas Sociales Estatales	Tiene disponible un Compendio de Metodologías e Indicadores de Evaluación: Metodologías de Evaluación de los Fondos que Integran el Ramo General 33 (CONEVAL) Modelos TDRS (SCHP): Evaluación de Diseño Evaluación de Consistencia y Resultados Evaluación de Procesos Evaluación Estratégica con Enfoque de Diseño CONAC: Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales. Lineamientos generales de evaluación del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los estados y del distrito federal	Manual de Auditoría Gubernamental define la metodología del proceso de auditoría en la Administración Pública Estatal. Lineamientos metodológicos para: Recopilación de datos. Registro de datos. Análisis de la información. Revisión de los resultados. Metodología para la elaboración de los Informe de Resultados de Auditoría. Metodología para el Seguimiento de las recomendaciones.	Lineamientos Generales: Herramientas que utilizan los comités de contraloría social para registrar actividades de vigilancia a los programas sociales. Herramienta de registro y seguimiento. Plan de Mejora de los programas.	Se cuenta con un modelo base de TDR, se complementa con los modelos de CONEVAL, o se admite propuesta de los consultores Catálogo de Metodologías de Evaluación: Evaluación de diseño Evaluación de indicadores Evaluación de procesos Evaluación de resultados Evaluación de consistencia y resultados.
¿Se clasifican los programas evaluados?	• SI (no es público)	• SI (semaforización de los indicadores)	• NO (en el caso de contraloría social el informe de SEDESHU valora el porcentaje de cumplimiento de las actividades de contraloría social en los programas sociales)	• NO	
Fuente: Elaboración propia pregunta 16 y Compendio de metodologías publicado por la SFIA que resume metodologías de SEDESHU, IPLANEG y propias: https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_paae/doc/meinev/compendio-de-metodologias-e-indicadores-de-evaluacion-2021.pdf					

Las auditorías de la Dirección General de Auditoría Gubernamental de la STRC tienen por objetivo: a) verificar el cumplimiento de las obligaciones legales y normativas que tienen a su cargo los sujetos auditados, a través del ejercicio de las atribuciones en materia de control, vigilancia, fiscalización, seguimiento y revisión interna; b) revisar los indicadores señalados en la MIR en cada uno de sus conceptos, con el objeto de corroborar su factibilidad para medir el cumplimiento de los objetivos y metas por parte del área evaluada encargada de la ejecución del proyecto; c) valorar el avance físico financiero; d) detección de áreas susceptibles de mejora. Las actividades de contraloría y evaluación social de la Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social de la STRC tienen por objetivo impulsar, orientar y coordinar la participación de los beneficiarios de los

programas sociales estatales u otros interesados, en la vigilancia, seguimiento y evaluación de la ejecución de dichos programas, el cumplimiento de las metas y acciones comprometidas en éstos, la correcta aplicación de los recursos asignados a los mismos, así como el adecuado actual de los servidores públicos responsables de ello.

Las evaluaciones de la SFIA se centran en a) valorar el nivel de cumplimiento de los criterios establecidos⁵⁴ en la guía de elaboración de programas presupuestarios en la alineación con la planeación de los objetivos, indicadores medios y supuestos de la MIR; b) verificar el nivel de cumplimiento de las guías y manuales para la documentación de componentes, procesos y proyectos de inversión; c) medir la gestión de la línea de base en los indicadores y procesos; d) valorar la eficiencia del gasto y las adecuaciones presupuestarias. De lo anterior se configura un informe que mide el desempeño a nivel de componentes de la MIR y de los procesos, calificándolos por grado de avance.

La auditoría de desempeño que desarrolla la institución está centrada en los indicadores de las MIR. La SFIA implementa el Modelo de Aseguramiento de Calidad (MAC), cuyo objetivo es el fortalecimiento de los indicadores de los Programas Presupuestarios en sus Matrices de Indicadores para Resultados. Para ello, se utiliza un conjunto de criterios que permiten valorar los indicadores⁵⁵. El modelo está conformado por diversas herramientas que permiten valorar la formulación y la calidad de los indicadores, sus metas y las fuentes de información utilizadas, midiéndose su claridad, relevancia, medible y adecuado; Producto de lo anterior, se publica el diagnóstico presupuestario anual que incluye una semaforización de los indicadores de los programas y de las matrices en términos de su consistencia y calidad, avance físico, calidad de la planificación, ejercicio del recurso fiscal y avance en la ejecución de los entregables. Incluye una calificación global por programa.

Como complemento, la SFIA ha desarrollado un conjunto de manuales y guías para orientar el proceso de valoración que desarrollan. Entre estos destacan la Guía para la Revisión de las Evaluaciones, la Guía de acceso al módulo SED, la Guía para la actualización de programas presupuestarios y la Guía para Modelo de Aseguramiento de Calidad MAC-Indicadores. El objetivo de estas guías es difundir los mecanismos para la correcta elaboración de las MIR, así como la revisión de la calidad de los entregables de la evaluación. Un elemento relevante en sus publicaciones se asocia con la valoración que la entidad realiza de la calidad de las recomendaciones proporcionadas por las evaluaciones entregadas por los proveedores.

⁵⁴ Los criterios que se podrán valorar son la pertinencia (de la intervención con respecto a la necesidad o problemática existente), la relevancia (de la intervención con relación a la magnitud del problema), coherencia de la intervención, la complementariedad con otras políticas o programas, la implementación, la cobertura, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad (si se mantienen los efectos después de concluida la intervención), la equidad, la participación social.

⁵⁵ Criterios SMART. Además, para el caso de Guanajuato, se incluyen los siguientes: Simple y Específico: fácil de entender, sin ningún tipo de ambigüedad; Medible: es posible establecer una métrica para cuantificar resultados; Apropiado: mide el desempeño del programa; Realista: es posible medirlo con los recursos disponibles, tanto económicos como técnicos; y Temporal: contiene un plazo razonable de medición.

Las evaluaciones de la SEDESHU tienen por objetivo⁵⁶: a) generar aprendizajes y enseñanza que aporten a políticas públicas y programas sociales más efectivos, eficaces, eficientes y sustentables; b) apoyar y servir de fundamento para la toma de decisiones; c) fortalecer la responsabilidad del Gobierno del Estado; d) contribuir a una asignación más eficiente de los recursos públicos y a armonizar la contabilidad pública; y e) facilitar las nuevas decisiones presupuestarias, proponiendo recomendaciones, modificaciones o ajustes a los programas sociales durante su ejecución para mejorar su desempeño.

La secretaría se apoya en un sistema propio de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales (SIMEG)⁵⁷, que permite el desarrollo y operación de los procesos de monitoreo y evaluación de los programas sociales; la administración de la información de seguimiento; y la difusión de información actualizada, oportuna y periódica a través de reportes e informes derivados de los procesos de monitoreo y evaluación para fortalecer el proceso de toma de decisiones de los programas sociales estatales. Como complemento para el desarrollo de los procesos, cuenta con una Guía para la Operación del Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales Estatales y una plataforma tecnológica para sistematizar y automatizar la información de M&E. Así como en los manuales técnicos y de usuario generados para este fin.

Las evaluaciones de la IPLANEG se desarrollan en función de las atribuciones definidas en el SEEG y en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040 (PED 2040), así como en el SEEG. En cuanto a la primera función, el desarrollo de las actividades de evaluación, la institución ha desarrollado los lineamientos del SEEG, el Catálogo de herramientas metodológicas, ficha técnica de indicadores, una nota metodológica sobre el cálculo de los indicadores para medir avance del PED y criterios para la semaforización para medir el avance de los instrumentos de planeación.

En cuanto a la segunda función, la institución tiene por objetivo el monitoreo del PED 2040, y generar información sobre: a) Alineación de las metas del Programa de Gobierno al Plan Estatal de Desarrollo; b) avance de las metas del Plan Estatal de Desarrollo; c) avance de proyectos de gran visión; y d) Análisis de la inversión por cada dimensión del Plan Estatal de Desarrollo. De manera complementaria: e) verifica en cada uno de los programas presupuestarios la alineación a los objetivos, indicadores y metas establecidas en los instrumentos de planeación; y f) valida aquellos indicadores que no estén considerados en el Plan Estatal vigente, para

⁵⁶ https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/files/SIMEG/Documentos_MyE/Planes_Anuales_de_Evaluacion/Plan_Anual_de_Evaluacion_2018.pdf
https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/files/SIMEG/Documentos_MyE/Planes_Anuales_de_Evaluacion/Plan_Anual_de_Evaluacion_2021_Publicado_en_el_Periodico_Oficial_del_Estado.pdf

⁵⁷ https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/files/SIMEG/Documentos_MyE/Documentos_Soporte/Sistema_de_Monitoreo_y_Evaluacion_de_PSE.pdf

determinar la factibilidad de incorporarse como parte del banco de indicadores del PED y en consecuencia del Observatorio Guanajuato (PED 2040:241). Su portal web difunde información del avance en el cumplimiento de indicadores estratégicos a nivel del PED, del programa de Gobierno 2018-2024 y seis programas sectoriales.

En resumen, si bien, los resultados del Diagnóstico muestran que el monitoreo y la evaluación han permeado en la agenda pública del Estado, el sistema de monitoreo y evaluación -entendido como la interacción articulada de múltiples actores con intereses, mandatos e incentivos diversos- presenta aún retos importantes.

La alta fragmentación institucional en materia de evaluación dificulta una mirada sistémica y estratégica a todas las evaluaciones del sector público en el estado. Hace falta mejorar la coordinación de los diversos actores que participan en el SEEG, así como la definición de mecanismos que permitan una articulación más eficaz de la información generada por las evaluaciones en todos los niveles del quehacer público.

Un primer reto para las instituciones que componen el SEEG, es la articulación técnica más sistemática entre las distintas Direcciones de Evaluación, ya que los esfuerzos de monitoreo y evaluación pocas veces implican el trabajo conjunto de las áreas rectoras, más bien, son abordados como temas independientes, por ejemplo, monitoreo y evaluación; evaluación interna y externa; evaluación de programas sociales, del gasto, de la participación social, de la política públicas.

Un segundo reto, se asocia con la diversidad de instrumentos metodológicos y tipos de las evaluaciones⁵⁸ que se producen. Aun cuando ello se considera positivo pues genera más información, también evidencia las siguientes debilidades: a) los instrumentos y tipos de evaluación se traslapan y no son uniformes, produciendo resultados a veces no congruentes entre sí; b) la información resultante no logra consolidarse en un cuerpo homogéneo de resultados para alimentar las decisiones sobre política públicas por temas de tiempo y recursos humanos; y c) la diversidad de evaluaciones internas y externas realizadas implican un mayor gasto en habilidades técnicas, recursos y tiempo de implementación.

Un tercer reto tiene que ver con diversidad del foco de las evaluaciones conducidas. Si bien, la diferenciación y especialización institucional en materia de M&E corresponde a dictámenes legales que hay que mantener y adherir, el SEEG en tanto entidad coordinadora debe poder articular y gestionar estos esfuerzos no como la sumatoria de las partes. En este contexto, se considera que en la etapa posterior a la ejecución de las

⁵⁸ Específicamente evaluaciones internas y externas, y tipos de evaluaciones definidas metodológicamente de manera disímil con preguntas e indicadores distintos (ver TDR de las evaluaciones de diseño, de consistencia, por ejemplo).

evaluaciones, la coordinación del SEEG es central para dar cuenta tanto de la calidad con que se realizan estas tareas (evaluaciones) como de los efectos en el sistema de monitoreo y evaluación en general. Así también, como entidad debe poder realizar una valoración estratégica del quehacer estatal en sus distintos niveles (evaluación global de los resultados informados por las instituciones sobre el desempeño de las políticas, programas, proyectos, fondos, en el ejercicio fiscal).

Conclusión 5. Hacer frente a la fragmentación y el uso de diversos instrumentos implica la necesaria estandarización de ciertos procesos técnico-metodológicos.

La experiencia internacional de las agencias de evaluación de los países indica que el óptimo es el uso de metodologías comunes definidas por el SEEG, para darle calidad y coherencia a los diferentes instrumentos⁵⁹.

Otra posibilidad para enfrentar el mismo problema es: 1) contar con criterios comunes a aplicar expost al proceso evaluativo para valorar la calidad de las evaluaciones internas y externas realizadas: esto es medir la consistencia con los estándares de evaluación recomendados para alcanzar los fines sociales y democráticos de la evaluación⁶⁰; y 2) contar con formatos únicos compatibles que permitan poner a disposición información suficiente, precisa, confiable y pertinente, señalando las brechas entre lo que se deseaba lograr y lo que efectivamente se logró⁶¹ Se presentará una propuesta más adelante.

Incorporación del enfoque de género en los sistemas de M&E e Información sobre desempeño

El tema de género⁶² se incorporó por tres razones principales: a) El PED 2040 incorpora la perspectiva de género como un enfoque transversal, y la Estrategia N°3 indica que es una “estrategia enfocada en garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres” (PED 2040:22)⁶³; b) el Objetivo de Desarrollo Sostenible

⁵⁹ Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). 2015. Un Estado más efectivo: Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. CAF: Bogotá. y Bertranou, J. 2019. El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. Revista Digital de Ciencias Sociales / Vol. VI / N° 10 / marzo – agosto.

⁶⁰ Ferreira, A. y Silva, F. 2010. Evaluación del Impacto y Calidad de las Políticas Públicas: Hacia una Agencia Independiente. Libertad y Desarrollo, Serie Informe Económico, 203. desde http://lyd.org/other/files_mf/SIE-203-Evaluacion-del-impacto-y-calidad-de-las-politicas-publicas-AFerreiro-y-FSilva-Febrero2010.pdf. Ruiz, A. 2013. Evaluación de las políticas públicas: el enfoque de AEVAL. X Encuentros Técnicos de los Órganos de Control Externo, Cámara de Cuentas de Andalucía. 23 y 24 de mayo de 2013. http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/130527_Ponencia_Evaluacxn_de_las_polxticas_pxblcas_el_enfoque_de_AEVAL.pdf

⁶¹ Gambriel, E. 2007. Transparency as the Route to Evidence-Informed Professional Education. Research on Social Work Practice 17 (5), 553-560. Maldonado, C. y Pérez, G. 2015. Antología sobre evaluación: La construcción de una disciplina. CIDE: México, DF

⁶² La perspectiva de género es una herramienta metodológica - conceptual de observación, interpretación y transformación social que tiene como objetivo visualizar la heterogeneidad de las condiciones económicas, políticas y culturales que afectan la vida cotidiana de mujeres y hombres. La herramienta permite identificar y analizar las condiciones y posiciones diferenciadas de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven en la sociedad, ya sea a nivel institucional o a nivel de la comunidad Elson D. 2006. “Gender equality, public finance and globalization” en J. K. Boyce et al. (ed.), Human development in the Era of Globalization: essays in honor of Keith B. Griffin. Edward Elgar publishing Ltd. Pág. 239-256. Annual Report 2004-2005; Bidegain, N. 2017. La Agenda 2030 y la Agenda Regional de Género. Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe. CEPAL, Serie Asuntos de Género 143

⁶³ Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040. Construyendo Futuro.

Nº 5 de Igualdad de Género, al cual se alinea el PED 2040, propone la eliminación a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas” (PNUD 2030)⁶⁴; y c) la Actualización del Programa de Gobierno (2018-2024) propone como agenda transversal: “la igualdad entre mujeres y hombres” (p.16)⁶⁵

La experiencia en diferentes regiones del mundo ha de mostrado que la estrategia central para avanzar en el tema de los derechos de la mujer consiste en incorporar el enfoque de género en la distribución de recursos públicos a través del presupuesto (Aguilera 2016; CEPAL 2012)⁶⁶. Los presupuestos con enfoque de género toman en cuenta el impacto diferenciado que los recursos generan entre hombres y mujeres.

Por otra parte, la inclusión del enfoque de género como elemento transversal de las políticas públicas, también llama la atención sobre la necesidad de contar con información desagregada por sexo que permita identificar las brechas de inequidad, los diferentes grados de exclusión y las desigualdades entre la población, así como establecer el impacto diferenciado de la política y programas públicos sobre hombres y mujeres (UNIFEM, 2004; Bidegain 2017)⁶⁷.

En este contexto, la evaluación con enfoque de género ha adquirido mayor importancia que nunca, como medio para crear sistemas sólidos con los que generar y utilizar evidencias que sirvan para mejorar el trabajo que se desarrolla para lograr la igualdad de género. La desagregación de los indicadores por sexo permite aproximarse a la comprensión de las disparidades que marcan las oportunidades de hombres y de mujeres. El cuadro siguiente resume los resultados del diagnóstico en este tema.

Cuadro 14: Características de los Indicadores y Perspectiva de Género

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Tipos de indicadores que se miden	Eficacia (cobertura y resultados)	Eficiencia Eficacia (cobertura y resultados)	Eficacia (cobertura y resultados)	Eficiencia Eficacia (cobertura y resultados)	Eficacia (cobertura y resultados)
Indicadores desagregados por sexo	NO	SI	NO	NO	NO
% de programas o proyectos con indicadores desagregados por sexo	No sabe	No existe	No sabe	No sabe	No sabe
Incorporan perspectiva de género en evaluación	NO	SI	SI	SI	NO

⁶⁴ PNUD. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

⁶⁵ http://programagto2018-2024.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/07/REVISTA_PG2021.pdf

⁶⁶ Aguilera, Laura. 2016. Enfoque de género en proyectos de presupuestos subnacionales. BID CEPAL 2012. El impacto de la política fiscal en la vida de las mujeres”. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (CEPAL Nota para la Igualdad No. 2).

⁶⁷ UNIFEM 2004/5. Annual Report. Bidegain 2017, ya citado.

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Manuales explicativos de género para evaluación	NO	NO	NO	NO	NO
Fuente: Elaboración propia preguntas: 18-19; 28--34					

En las instituciones entrevistadas, los indicadores de desempeño utilizados son preferentemente de eficacia (cobertura y resultados), con excepción de la SFIA que además de la eficacia valora la eficiencia de los programas presupuestarios. Respecto de información desagregada por sexo, sólo la SFIA indica contar con información e indicadores desagregados en los proyectos de inversión.

En opinión de los ciudadanos, el tema de género no se incorpora en las evaluaciones que desarrolla/gestiona el SEEG. Ambos reconocen que no se tiene claro el cómo incorporarlo, y que sólo se asocia con la entidad que desarrolla la política de género en el Estado.

Respecto de la opinión de las instituciones sobre la incorporación de un enfoque de género a las evaluaciones realizadas, tanto la SFIA como la Dirección General de Participación Ciudadana y Presupuesto Participativo de la STRC indican que sus evaluaciones consideran este enfoque. La SFIA lo incorpora en los proyectos de inversión que integran el Anexo del gasto en materia de mujeres e igualdad de oportunidades en los ejercicios fiscales 2019 y 2020⁶⁸. Por su parte, la STRC también indica incorporar la perspectiva de género en sus auditorías.

El análisis del documento Anexo sobre el gasto destinado en materia de mujeres e igualdad de oportunidades en el Estado⁶⁹ producido por la SFIA, se sustenta en una evaluación de este para el período 2019-2020, de la cual este diagnóstico se hace parte. Los resultados muestran las siguientes conclusiones:

- El Anexo de Gasto destinado en materia de mujeres e igualdad de oportunidades, no cuenta con un documento en el cual se identifique la población o área de enfoque objetivo, potencial y beneficiaria. Además, se identificó que existe una confusión constante entre la definición de población de referencia, población potencial, población objetivo y población beneficiaria. Tampoco se incorpora en los diagnósticos de los proyectos de inversión un enfoque de género que, de cuenta de las barreras de

⁶⁸ <http://rumboalaigualdad.inmujeres.gob.mx/entidades/GUA>

⁶⁹ Rentería, G. 2021. Levantamiento de Línea Base y Evaluación de Diseño del Gasto Destinado en Materia de Mujeres e Igualdad de Oportunidades del Estado de Guanajuato . GR Consultora.

acceso de hombres y mujeres en el ejercicio de sus derechos, aun cuando las cifras están diferenciadas por sexo.

- Para ambos años, más de la mitad de los proyectos de inversión incluyeron un Padrón de Beneficiarios desglosado por sexo (mujer/hombre). Sin embargo, siguen existiendo un número considerable de proyectos que no incluyen información sobre su padrón de Beneficiarios.
- Los criterios de elegibilidad identificados en las ROP de los proyectos de inversión, incluidos en el Anexo, mencionan criterios generales de elegibilidad, en cuanto a sus características socioeconómicas o geográficas, pero no definen criterios específicos para atender la desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- El 59.5 por ciento de los diagnósticos de los proyectos de inversión en 2019 no identifican la inclusión de barreras diferenciadas entre hombres y mujeres, ni da una atención a estas, esta cifra se redujo a 47.6 por ciento en el ejercicio fiscal 2020.
- Un 4.5 y 2.9 por ciento de los proyectos en 2019 y 2020, respectivamente, integran un análisis o consideran a la disminución de brechas de desigualdad entre mujeres y hombres en su diagnóstico, el porcentaje restante de proyectos de inversión integran, en el de su programa presupuestario una diferencia o brechas por sexo; sin embargo, esto no se retoma en la definición de las estrategias de atención, ni en la definición de población objetivo.
- El equipo evaluador no identifica indicadores de resultados en las MIR de los Proyectos de Inversión que puedan dar cuenta de su avance, ni de los resultados en cuanto al cambio relativo a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Solo se encuentran indicadores que miden el porcentaje de avance físico y financiero de los proyectos de inversión, lo cual no se considera suficiente en términos de la atención a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Las dependencias y entidades propusieron la inclusión de Proyectos de Inversión si estos atendían a mujeres, sin que necesariamente estos buscaran la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Conclusión 6: Los resultado del diagnóstico respecto de la ausencia de información desagregada por sexo, y las conclusiones de la evaluación citada, llevan a concluir que la información generada por las evaluaciones -en general- no permiten identificar cómo se está avanzando en la reducción de las brechas de género en el Estado, y tampoco permiten establecer cómo los programas y proyectos del Estado muestran avances respecto de la Estrategia 3 del PED: “garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres” y de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que incluyen compromisos específicos en materia de igualdad y derechos de las mujeres en las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo sostenible. Se presentará una propuesta más adelante.

Resumen sobre las características de los sistemas de monitoreo y evaluación

El siguiente análisis resume las características centrales de los sistemas de monitoreo y evaluación revisados. La literatura especializada⁷⁰ indica que un adecuado sistema de M&E debería incluir entre sus características principales los siguientes elementos, independiente si una parte o todo el sistema se externaliza: 1) documentos de definiciones principales (conceptos, usuarios y alcance del sistema; indicadores y metas; etapas que involucra; tipos de análisis e informes que emite y periodicidad); 2) descripción de la metodología e Instrumentos de medición (metodología de recopilación de información y tipos de instrumentos a utilizar, responsabilidades y frecuencia de medición); 3) descripción del sistema de captación y procesamiento de Información (características de la base de datos, responsables, frecuencia, sistemas de control y validación de datos); y 4) descripción del análisis, producción y difusión de información (tipos de análisis e informes de resultados, destinatarios, retroalimentación). A partir de las cuatro características, este se identifican 21 variables o parámetros para evaluar cada sistema.

El cuadro 15 muestra las características principales de los sistemas de monitoreo y evaluación de las instituciones, de acuerdo con la información disponible y enviada al cierre del diagnóstico.

Cuadro 15: Características del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas

CARACTERISTICAS	SEDESHU	SFIA	STRC	STRC	IPLANEG
	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Documentos de definiciones principales de Monitoreo y Evaluación del programa					
1. Documento con definiciones conceptuales M&E, criterios y funciones de la unidad de evaluación	X	X			
2. Documento con resultados de las evaluaciones sistematizados y publicados anualmente	X	X	X		X
3. Documento Línea de Base de los indicadores de los programas evaluados					
4. Diagrama de Flujo del proceso de evaluación, frecuencia de análisis de datos y periodicidad de la información					
5. Documento que contiene qué se evalúa, tipos de evaluaciones, análisis e informes emitidos	X	X	X	X	X
Descripción de la metodología e Instrumentos de medición					

⁷⁰ PNUD. 2009. Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo. Nueva York. OCDE. 2002. "Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management", Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD), París. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>. Banco Mundial. 2004. Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Evaluaciones influyentes: evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo". Washington, D.C. EEUU. Maldonado C., y C Galíndez. 2013. Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Aprendizaje y Cooperación Sur- Sur para la Innovación: El Papel de los Actores Subnacionales CIDE-Centro CLEAR para América Latina y Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.

CARACTERÍSTICAS	SEDESHU	SFIA	STRC	STRC	IPLANEG
	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
6. Guía técnica para la aplicación de los instrumentos de evaluación y de recopilación de información	X	X	X		X
7 Descripción Instrumentos utilizados para evaluar y/o realizar monitoreo	X	X	X		
8. Manual o guía para la incorporación de género en sistema de M&E					
Descripción del sistema de captación y procesamiento de Información					
9. Existencia de Base de Datos/ Plataforma informática que contenga información de evaluaciones	X	X	X		X
10. Documento con campos, frecuencia de ingreso y actualización de información de la Base de datos sobre evaluaciones	X	X	X		
11. Sistema de validación y control de datos sobre evaluaciones		X			
12. Documento con tipos de análisis y cruces de datos sobre evaluación	X (no está disponible)	X			
Análisis, Producción y Difusión de la Información:					
13. Análisis de datos sobre indicadores y metas	X	X	X		X
14. Análisis cualitativo y de género en Informes		X	X		
15. Informe Anual de Evaluación con clasificación de los programas evaluados	X	X	X		X
16. Informe Anual de seguimiento a las recomendaciones realizadas por las evaluaciones	X	X	X		X
17. Informes de monitoreo de indicadores		X	X		X
18. Difusión de Resultados de Seguimiento y Evaluación en Medios (página web, radio, etc.)	X	X	X		X
19. La información generada a través del SME es de acceso público	X		X	X	X
20. Retroalimentación a equipos y usuario/os sobre resultados de seguimiento y evaluación		X	X		X
21. Existe una demanda de la información sobre evaluaciones o monitoreo por parte de autoridades	X	X			X
22. La información de M&E se utiliza para mejorar la gestión de programas, políticas, proyectos o fondos	X	X	X		X
23. La información del M&E es pública y se utiliza por terceros (privados) para fines de análisis	X				X
24. El sistema de cada institución cuenta con indicadores y fuentes de información fiables y oportunos que permiten generar reportes de monitoreo	X	X	X	X	X
Presupuesto y Coordinación de Evaluación					
25. Incorporación de resultados al presupuesto		X			
26. Coordinación de informes de resultados de evaluación					
Fuentes: Tabla elaborada por Bello, R. 2020. "Análisis Integrado de los Problemas Públicos." Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Universidad de Chile.					

Ninguna de las instituciones entrevistadas ha desarrollado un sistema que incorpore todas las características señaladas, aunque las instituciones cumplen en gran medida con los atributos mencionados.

Aun cuando todas las instituciones cuentan con bases de datos, indicadores y metas, e informes anuales de resultados, y documentos que definen el sistema de monitoreo y evaluación que las caracteriza, ninguna tiene disponible un documento formal en su portal web sobre el tipo de análisis y variables que se prioriza, la frecuencia de dichos análisis, y los sistemas de controles y compatibilidad de sus bases de información. De hecho, la rendición de cuentas pública que realizan las instituciones se centra en informar sobre los resultados de las evaluaciones externas incorporadas a la agenda, quedando no disponible todo el cuerpo de evaluaciones no incluidas en la agenda, tales como las evaluaciones internas, los exámenes realizados por la contraloría social y el seguimiento al cumplimiento de metas y planes de acción. Las debilidades y fortalezas observadas en los sistemas de monitoreo y evaluación se pueden resumir en las siguientes variables:

Institucionalización. En cuanto a la evaluación anual que conducen las instituciones, sólo se tiene conocimiento de las evaluaciones externas publicadas en la Agenda Anual de Evaluación. Para este tipo de evaluaciones, existe un modelo que prima: la externalización del servicio y del producto. La evaluación se delega a instituciones privadas. Si bien ello tiene la ventaja de una revisión imparcial de los programas, también presenta desventajas para el SEEG cuando las instituciones no tienen definido un modelo de evaluación de la calidad⁷¹ de las actividades de evaluación contratadas,

El hecho que cuenten con metodologías validadas y oficiales, por ejemplo, las de CONEVAL, no asegura la rigurosidad y calidad de los informes producidos. El SEEG requiere incorporar estándares de calidad que permitan a) valorar la solidez y validez de la información entregada y b) homologar la información producida por las evaluaciones, para efectos de establecer comparaciones sobre el desempeño logrado en el año.

En cuanto a la actividad de monitoreo, esta es limitada: está circunscrita a ciertas etapas del proceso y centrada en los temas de avance en la cobertura⁷² de los programas, desarrollo de actividades y cumplimiento del presupuesto, y en ocasiones monitoreo del Plan de Acción de los aspectos susceptibles de mejora. Tampoco

⁷¹ Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Presentan 30 estándares para evaluar la calidad de las actividades de evaluación de programas y políticas públicas. Los estándares constituyen criterios para emitir juicios sobre la calidad, y responden a la pregunta ¿La evaluación es efectiva? Los estándares se agrupan en 5 categorías: i) Estándares de Utilidad (aseguran que la evaluación sirve a las necesidades de los usuarios de la misma); ii) Estándares de Precisión (aseguran que la evaluación entregará información confiable y válida); iii) Estándares Éticos y jurídicos (aseguran que la evaluación se conducirá de acuerdo a la ley, a principios y valores, velando por el bienestar de las personas que evalúan y los evaluados); iv) Estándares Apropriados (aseguran que la evaluación sea de utilidad, realista, y consciente de los costos que implica); v) Estándares de Rendición de Cuentas (aseguran que la evaluación se basa en datos sólidos y que está abierta a réplica y control social).

⁷² Proporción de población atendida en el año fiscal

incluye un control con relación a la información que se recoge en las evaluaciones, y no se producen informes comparativos de los resultados globales de todas las evaluaciones encargadas.

Ejes de la Evaluación. Respecto del eje de las evaluaciones, se observa -en todos las instituciones examinadas- una mayor atención en medir el diseño, la cobertura del servicio y la eficiencia del gasto, y en menor medida el desempeño entendido este como los cambios provocados por la intervención en la población objetivo. Las evaluaciones de diseño no incluyen un análisis diferenciado de las brechas de inequidad entre hombres y mujeres, y los problemas que enfrentan los programas se abordan de manera similar para hombres y mujeres. Además, de ello no se realiza ningún tipo de ejercicio de monitoreo posterior a los programas evaluados por lo que no es posible determinar si lo expresado en la evaluación se sostiene en el tiempo.

Sistemas de Información. La mayor parte de las instituciones declara tener un sistema informatizado⁷³ que compila los datos recabados durante la actividad de monitoreo y evaluación. No está disponible un documento que indique cómo operan estas bases de datos y tampoco el sistema de cruces y validación de información. Tampoco es posible asegurar si estas bases son compatibles con otros instrumentos del estado, aunque las entrevistas indican que no lo son. Por otra parte, la información disponible permanece dispersa y fragmentada.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial (2016: 48) a pesar de la existencia de información sobre el desempeño de la gestión pública, ésta es dispersa y poco sistematizada. Las conclusiones del Banco Mundial se mantienen vigentes para el SEEG. Si bien se ha avanzado en la consolidación de información sobre las evaluaciones, no se produce un informe comparativo que resuma los hallazgos de las evaluaciones respecto de desempeño. El SEEG tampoco realiza un monitoreo a las recomendaciones de las evaluaciones externas, y no se rinde cuenta pública, en el sistema, sobre los avances y cambios implementados por los programas, fondos, y proyectos evaluados.

Sistema de medición. Como resultado del análisis de los documentos (informes, términos de referencia, guías) que producen las instituciones, se observa que, en el período de evaluación, no se aplican los mismos instrumentos, ni las mismas variables, ni las mismas escalas de medición, para evaluar los programas. Por ejemplo, para un mismo tipo de evaluación se ocupan preguntas y metodologías distintas, lo que dificulta la comparación entre programas evaluados en el período. La única constante es la medición de cobertura y el

⁷³ <https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/>. <https://finanzas.guanajuato.gob.mx/mapa.php?id=95>.
<https://contraloriasocial.strc.guanajuato.gob.mx/programas-sociales-estatales/>. <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/evaluacion/>

avance de metas, no obstante, en el caso de la cobertura también han cambiado las definiciones de población objetivo por lo que cabe la duda si los datos son comparables.

Retroalimentación. La información disponible permite establecer que algunas de las instituciones entrevistadas han definido una práctica de retroalimentar a sus equipos con los resultados de las evaluaciones realizadas. No obstante, no existe un documento en las instituciones que haga alusión a ello.

Conclusión 7: Un aspecto relevante en el caso del SEEG, es la necesidad crear un sitio electrónico que reúna, unifique y consolide la información de las evaluaciones en un formato estándar comparable que permita la rendición de cuenta pública y alimente la toma de decisiones sobre política pública. Se presentará una propuesta más adelante.

Presupuesto, Rendición de Cuentas y Seguimiento expost

Esta sección analiza los resultados de instituciones, en respuesta a la parte del cuestionario que indaga sobre la relación rendición de cuentas-presupuesto. Para ello se analizan dos vínculos: relación información y proceso presupuestario; y relación información y seguimiento de aspectos susceptibles de mejora. Una vez finalizadas las evaluaciones, dos objetivos principales caracterizan a esta etapa: 1) retroalimentar la política pública a través de divulgación de los resultados a tomadores de decisión, y 2) transparentar los resultados a la población.

Cuadro 16: Variables de análisis del Presupuesto para resultados

	Ciclo de gestión	Definición Variables de Análisis	Temas
4	Presupuesto para Resultados	Esta sección examina el ciclo de presupuestación, la relación presupuesto -resultados de la evaluación; y el uso de la información. Se analizan los sistemas de rendición de cuenta pública y los formatos que se utilizan para tal efecto (informes, memorias institucionales)	Proceso de presupuesto

Fuente: Elaboración propia

La Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño del gobierno con relación a los resultados optimizando la eficiencia (value for money⁷⁴) y la eficacia (relación productos públicos con los resultados en la población objetivo). Lo que incluye además el responder a mayores exigencias de rendición de cuentas y transparencia (accountability⁷⁵) en relación con el desempeño valorado (Arenas, 2021)⁷⁶.

⁷⁴ compromiso explícito por garantizar que se obtuvieron los mejores resultados posibles con los recursos públicos gastados

⁷⁵ el gobierno debe hacerse responsable de los resultados logrados producto de su accionar.

⁷⁶ Arenas, D. 2021. Sistema de Evaluación y Control de Gestión en Evaluación de Programas Públicos. CEPAL.

Mejorar el desempeño supone la existencia de un sistema la información de desempeño que alimente las decisiones sobre el presupuesto y el ciclo presupuestario, junto con la alineación a las prioridades de las políticas públicas del Estado.

La información de los resultados de las evaluaciones (análisis específico de información sobre diseño, coherencia, alineación, gestión y desempeño del conjunto evaluado), del monitoreo de los indicadores de desempeño (avance en las metas) y del seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora (cumplimiento de compromisos de mejora) es central para aumentar la transparencia, mejorar la planificación presupuestaria y orientar las modificaciones necesarias para lograr un desempeño adecuado.

Evaluación y Presupuestación Pública

En la GpR, el proceso de programación, formulación y asignación presupuestaria se construye sobre esta base de información del desempeño (BID 2015; García y García 2011)⁷⁷. Ello demanda que el sistema de M&E, con sus distintos instrumentos y etapas, se integren de forma sinérgica al ciclo presupuestario, en las cuatro etapas de la gestión presupuestaria: a) Planeación y programación, b) Discusión/Aprobación, c) Ejecución d) Seguimiento y control y d) Rendición de Cuentas. El sustento de esta premisa es el vínculo entre la asignación de recursos presupuestarios y resultados medibles, para sustentar el uso de los recursos públicos, la calidad del gasto y la gestión pública. Información que no puede ser neutra en términos de género⁷⁸

Los resultados del diagnóstico apuntan hacia dos problemas en relación con la incorporación de información al presupuestario del Estado:

- Primero, un desfase temporal entre la ejecución del proceso de evaluación externa en el Estado que ocurre entre los meses mayo-diciembre, y la etapa de programación, discusión y aprobación que ocurre entre noviembre y diciembre.
- Segundo, no se cuenta con toda la información relevante para la toma de decisiones presupuestarias,

⁷⁷ BID 2015. Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Jorge Kaufmann, Mario Sanginés, Mauricio García Moreno (eds). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Construyendo-gobiernos-efectivos-Logros-y-retos-de-la-gesti%C3%B3n-p%C3%ABlica-para-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>. Mauricio García Moreno y Roberto García López. 2011. Gestión para resultados en el ámbito público. BID, INDES, PRODEV https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf

⁷⁸ Los presupuestos son el vehículo por el cual se asignan los recursos públicos en las diferentes funciones, políticas y programas de los gobiernos. Con ellos se determina el acceso de los ciudadanos a bienes y servicios, estableciendo mecanismos de distribución y de inclusión social. En este sentido, las decisiones y actividades en torno a los presupuestos no son neutrales al tema de la equidad de género, debido a que tanto hombres como mujeres ocupan posiciones económicas y sociales diferentes en la sociedad (PNUD, 2010). Así pues, la política fiscal tiene efectos diferenciados entre hombres y mujeres (CEPAL, 2012).

pues los resultados de las evaluaciones internas no se consolidan en el SEEG.

Cuadro 18: Respuesta a la Pregunta: ¿Qué se hace con la información generada por las evaluaciones?

INSTITUCION	Se envía informes al Ministerio o Secretaría que lo solicita	Se producen informes para la definición del presupuesto anual	Se envía una copia al Congreso Estatal	Se toman decisiones institucionales sobre el programa evaluado	Se publica el resultado en la página web
Dirección de Evaluación (SEDESHU)	SI	NO	NO	SI	SI
Dirección General de Presupuesto (SFIA)	SI	SI	SI	SI	SI
Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social (STRC)	SI	NO	NO	SI	SI
Dirección General de Auditoría Gubernamental (STRC)	SI	NO	NO	SI	SI
Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación (IPLANEG)	SI	NO	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración propia, pregunta 38

Respecto del primer punto: desfase de información. Si bien las instituciones entrevistadas generan información pública respecto del desempeño de las políticas, programas y proyectos que pueden apoyar las decisiones presupuestarias, solo la SFIA produce información para alimentar la discusión presupuestaria. **El resto de las instituciones no logran producir información consolidada para el momento de programación y discusión presupuestaria por dos razones principales:** una porque el período de las evaluaciones está finalizando en diciembre de cada año lo que provoca el desfase temporal mencionado; y dos porque no consideran el envío de informes para la definición del presupuesto (ver cuadro) como parte de las funciones de evaluación.

Respecto del segundo punto: información relevante. Ni los resultados de las evaluaciones externas e internas, ni **los avances en el cumplimiento de los compromisos de los planes de acción de la SEDESHU, IPLANEG y STRC alimentan las decisiones presupuestarias.** Por su parte, el SEEG tampoco efectúa un análisis del desempeño general logrado en el año como insumo para la discusión presupuestaria. En esta línea, es interesante notar que la mayoría de las instituciones entrevistadas mantiene que “la información generada por las evaluaciones se transmite a las personas que toman decisiones sobre el presupuesto” (ver cuadro siguiente). Sin embargo, esto no constituye una práctica formalizada en reportes sistemáticos que se envían al Congreso.

Por otra parte, y a pesar de considerarse a la evaluación un “insumo valioso”, en general⁷⁹ el SEEG, en tanto sistema de evaluación, no genera para autoridades y el Congreso del Estado, informes ejecutivos sobre los

⁷⁹ Cabe señalar que alguna institución como SEDESHU presenta los informes finales de las evaluaciones de Programas Sociales Estatales, ante el Secretario de la Institución, los coordinadores y operadores de los programas, los enlaces técnicos de las evaluaciones.

resultados principales de las evaluaciones y sobre las recomendaciones a los aspectos susceptibles de mejora. En opinión de los ciudadanos *“no hay reuniones donde los resultados de las evaluaciones que se practican se presenten frente al titular responsable de la implementación de la política, con presencia del CEE y el mismo gobernador”*.

Cuadro 19 Respuesta a Afirmaciones sobre evaluaciones realizadas

INSTITUCION	La información generada por las evaluaciones es transmitida a las personas que toman decisiones sobre el presupuesto	Los resultados de las evaluaciones mejoran el desempeño de los programas	Las evaluaciones realizadas entregan insumos valiosos
Dirección de Evaluación (SEDESHU)	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Dirección General de Presupuesto (SFIA)	De acuerdo, aunque se requiere ligar y perfeccionar el tema de designación de presupuesto.	De acuerdo	De acuerdo
Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social (STRC)	En desacuerdo, son para uso interno de la STRC y las entidades y dependencias coordinadoras del programa social estatal.	De acuerdo	De acuerdo
Dirección General de Auditoría Gubernamental (STRC)	En desacuerdo, no se comparte directamente el informe final de las auditorías con autoridades que toman decisiones de presupuesto.	De acuerdo	De acuerdo
Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación (IPLANEG)	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Ciudadanos	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Fuente: Elaboración propia, pregunta 40 Respuestas: “De acuerdo; Ni en acuerdo ni en desacuerdo; En desacuerdo”			

Conclusión 8. En este contexto, es posible establecer que *la mayoría de las instituciones no ha incorporado formalmente en su quehacer evaluativo el vínculo información de desempeño – presupuesto para resultados*. En este sentido, es necesario adelantar el proceso de evaluación de manera de integrar la información a la discusión presupuestaria. El SEEG tiene un rol clave en el análisis global del desempeño obtenido y en la consolidación de informes que aporten a la definición presupuestaria. Se presentará una propuesta más adelante.

Monitoreo a las Recomendaciones de la Evaluación

El monitoreo de las recomendaciones relativo a los aspectos susceptibles de mejora, quizás sea uno de los pasos más importantes de todas las etapas del ciclo evaluativo, puesto que involucra utilizar los resultados de las evaluaciones para mejorar la calidad y el desempeño de los programas, proyectos, fondos, y políticas públicas, rendir cuentas, proponer las medidas a adoptar para la mejora de la gestión económico-financiera del sector

público y preparar el próximo ciclo de formulación de políticas y planificación e implementación de políticas públicas.

De acuerdo con lo anterior, los principales objetivos del monitoreo de las recomendaciones son: a) Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión del sector público; b) Mejorar la eficacia de la función fiscalizadora; c) Reforzar la actividad de evaluación como referente en la mejora de la gestión del sector público; y d) Verificar e incentivar el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en el ejercicio de la función de evaluación.

El decreto 189 establece las atribuciones del Grupo Coordinador en la etapa posterior a la ejecución del proceso de evaluación, en relación con el seguimiento expost de las evaluaciones:

Cuadro 20: Características del seguimiento ex post

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Seguimiento ex post	Elaboración Planes de acción	Recepción, revisión y emisión de recomendaciones propuestas de plan de acción	Aprueba planes de acción
	Aspectos susceptibles de mejora (ASM)	Seguimiento a ASM Publicación de avance en el cumplimiento de compromisos	Recibe informes de avance

Fuente: Elaboración propia

El análisis documental verificó en el SEEG la existencia de dos instrumentos que estandarizan el proceso de seguimiento. El primero, es el formato Plan de acción⁸⁰, instrumento para realizar el seguimiento de las recomendaciones emanadas de las evaluaciones, y el segundo, es un documento que recaba la opinión⁸¹ y acuerdo por parte de las dependencias o entidades evaluadas con las recomendaciones.

Las atribuciones del SEEG en lo que se refiere al Plan de Acción indican que las Instituciones que lo conforman son las encargadas de elaborar el Plan de Acción, lo que se cumple cabalmente. Sin embargo, también establece que es el Grupo Coordinador quien recibe y revisa las propuestas de Plan de Acción, lo que ocurre solamente en las evaluaciones externas indicadas en la Agenda de Evaluación Anual.

⁸⁰ Plan de Acción: Contiene la(s) recomendación(es) aceptadas, su priorización, el cronograma de ejecución, el área responsable y los resultados esperados. las recomendaciones emitidas se remiten a las dependencias o entidades de la intervención pública evaluada, para un análisis de: a) clasificación (claridad, relevancia, justificación y factibilidad); b) priorización (alta, media, baja); c) establecimiento de la postura (aceptada/rechazada) y justificación de la postura.

⁸¹ las recomendaciones emitidas se remiten a las dependencias o entidades de la intervención pública evaluada, para un análisis de: a) clasificación (claridad, relevancia, justificación y factibilidad); b) priorización (alta, media, baja); c) establecimiento de la postura (aceptada/rechazada) y justificación de la postura

Las entrevistas realizadas muestran que existe una guía o ficha de vaciado en cada institución que permite consolidar la información para el monitoreo. El proceso de elaboración del Plan de acción no es igual para todas las instituciones y tampoco utiliza necesariamente los formatos proporcionados por el SEEG.

Cuadro 21: Seguimiento a las Recomendaciones y Plan de Acción

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Se hace una clasificación de los programas evaluados	SI	SI	NO	NO	NO
Existe una ficha o guía para hacer recomendaciones	SI	SI	SI	SI	SI
Cómo se monitorean las recomendaciones	Con fichas de seguimiento y monitoreo proporcionadas por SEDESHU.	Ficha de plan de acción para evaluaciones externas integradas en la Agenda Anual de Evaluación. Nota metodológica de evaluación a las entidades o dependencias en evaluaciones de diagnóstico del ciclo presupuestario Virtualmente, en la plataforma SED, en las evaluaciones internas de diagnóstico y diseño a la MIR de los programas presupuestarios, Fichas para las evaluaciones internas	Excel interno, donde las personas de la contraloría social dan seguimiento interno. Las acciones de mejora derivadas de recomendaciones se establecen un plan de mejora para su atención	A través de Informe de Cierre de Auditoría	Ficha interna de recomendaciones o áreas susceptibles de mejora de las políticas o temas evaluados, Documento de opinión Plan de acción para la atención a esas recomendaciones
Si un programa no quiere aceptar las recomendaciones de una evaluación, ¿cómo se procede?	No ha ocurrido	Las evaluaciones internas tienen una vinculación directa en la designación y asignación de presupuesto para el siguiente ejercicio presupuestario Si obtiene porcentaje intermedio o bajo se vincula directamente a la reducción de su presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal	Es voluntad política el cumplimiento de recomendaciones desde su creación de un plan de mejora a atención a recomendaciones. Sin embargo, en los propios lineamientos de la evaluación de contraloría social a programas sociales del estado se establece que el incumplimiento a	Una entidad o dependencias de la Administración Pública Estatal puede o no aceptar la atención a recomendaciones que se desprende de las auditorías, si las acepta y no las cumple se puede iniciar un proceso de falta administrativa hacia el funcionario encomendado	El cumplimiento de dichas recomendaciones es opcional, no hay un seguimiento de su cumplimiento, por lo tanto, no hay una sanción si las entidades o dependencias no cumplen con ellas. Se es consiente de que el impacto de la evaluación es una voluntad política de quién tiene la

Institución	SEDESHU	SFIA	STRC		IPLANEG
Dirección	Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría de Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
		De acuerdo a los lineamientos del SED si no se atienden las recomendaciones realizadas a sus programas presupuestarios se puede derivar la suspensión de dicho programa dentro del SED.	los mismos será sancionado de acuerdo a la Ley de Responsabilidades para Servidores Públicos.	para su cumplimiento.	capacidad de decisión sobre ella.
Fuente: Elaboración propia, preguntas 23-26					

En el caso de la SEDESHU, aunque la entidad indica que produce su propio formato de monitoreo a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas, el instrumento es similar al propuesto por SEEG. El proceso de elaboración de las recomendaciones en la institución inicia con el llenado de la ficha por los consultores externos. Estas fichas son vaciadas en el sistema de seguimiento y monitoreo (SIMEG) para que las recomendaciones sean validadas por el Comité de Monitoreo y Evaluación del sistema, quienes dictaminan la factibilidad de estas en la plataforma del SIMEG – en consulta con las dependencias y entidades operadoras de los programas sociales estatales. El producto de esta actividad es un plan de acción para el monitoreo de las recomendaciones, el que es dictaminado como finalizado o cubierto por el Comité de Monitoreo y Evaluación.

En el caso de la SFIA, existen tres tipos de recomendaciones que emanan de diferentes procesos de evaluación, cada cual tiene su propia ficha de seguimiento⁸². En las evaluaciones externas integradas en la Agenda Anual de Evaluación, se utiliza un formato de plan de acción similar al SEEG. En las evaluaciones asociadas al ejercicio interno de diagnóstico del ciclo presupuestario, se derivan una serie de líneas de acción o recomendaciones integradas en una nota metodológica de evaluación a las entidades o dependencias coordinadoras/implementadoras de cada programa presupuestario para atender sus áreas susceptibles de mejora. Existen evaluaciones internas de diagnóstico y diseño a la MIR de los programas presupuestarios, que derivan en recomendaciones puntuales que los coordinadores de los programas presupuestarios deben subsanar, dichas recomendaciones se reflejan en el mismo sistema. Finalmente, se realizan también un monitoreo interno del cumplimiento de metas a nivel de gestión del gasto, Fin, propósito, componentes y actividades de la MIR que derivan en recomendaciones puntuales.

⁸² La Secretaría revisará y analizará los programas presupuestarios y elaborará un Plan de Mejora Continua con base en los ASM de los programas presupuestarios, cuya fuente será la información de desempeño derivada de resultados del monitoreo y evaluaciones, mismo que se dará a conocer a las Dependencias y Entidades involucradas en marzo del ejercicio fiscal que se trate.

En el caso de la STRC, La Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social emite recomendaciones a programas sociales, éstas se monitorean a través de una ficha interna, donde las personas de la de contraloría social dan seguimiento constante hasta su cumplimiento, a las entidades y dependencias coordinadores/ejecutoras del programa social estatal. Las entidades y dependencias coordinadoras de los programas sociales estatales que deben implementar acciones de mejora derivadas de las recomendaciones establecen un plan de mejora para la atención de estas. La Dirección General de Auditoría Gubernamental emite recomendaciones de auditoría a los programas, a través de los Informes de Resultados y Cierre de Auditoría. En las entidades y dependencias se localiza un contralor interno designado por la STRC, quién dará seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías de dichas organizaciones.

En el caso de IPLANEG, una vez que concluye la evaluación el consultor externo entrega un informe final de la evaluación, que contiene recomendaciones o áreas susceptibles de mejora de las políticas o temas evaluados. Con base a esa ficha se solicita a la dependencia o entidad coordinadora de la política o temática evaluada, el llenado de un documento de opinión y la creación de un plan de acción para la atención a esas recomendaciones. En el documento de opinión debe manifestarse si se aceptan o rechazan las recomendaciones, las recomendaciones rechazadas deben estar debidamente justificadas. De las recomendaciones aceptadas se deriva el plan de acción que integrará fechas de inicio y término de la atención a la recomendación, así como las actividades a realizar para su atención. Este documento debe publicarse.

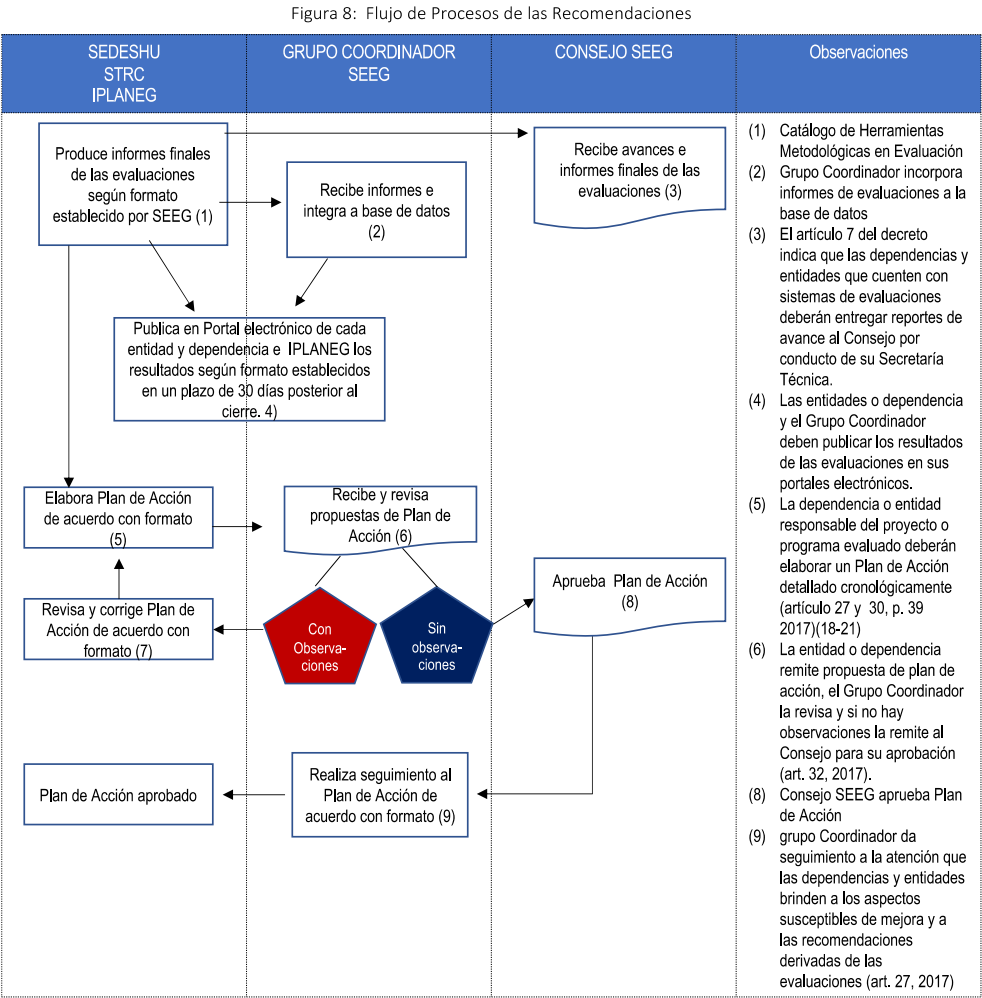
A pesar de que existe un Plan de Acción⁸³ para las recomendaciones emitidas, el proceso de monitoreo de estas al parecer termina aquí. Es decir, no se comprueba si la entidad o dependencia evaluada ha tomado las medidas adecuadas para solventar las deficiencias detectadas y las ha corregido tras un período razonable de tiempo. Sólo dos de las instituciones entrevistadas (SFIA y la Dirección General de Auditoría Gubernamental de la STRC) realizan un seguimiento del cumplimiento del Plan de Acción.

En opinión de ambos ciudadanos *“no hay un seguimiento como tal a las recomendaciones o al cumplimiento de estas recomendaciones; si bien las entidades o dependencias presentan un plan de acción para la atención de estas, no hay un seguimiento a su cumplimiento, quedando a voluntad de las entidades que administran/implementan las políticas evaluadas, su implementación. Incluso describen que hay una negociación previa al plan de acción sobre las recomendaciones, para su atención o no, por lo cual muchas de*

⁸³ Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de programas y acciones, derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios, proyectos y fondos de aportaciones de la administración pública.
https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf

estas han quedado fuera de la posibilidad de ser atendidas, dado que el CEE no valida las recomendaciones rechazadas o no aceptadas, por lo cual considera que la capacidad de conocimiento o incidencia del CEE llega hasta la entrega del informe final que entregan los evaluadores externos.”

En esta línea, el decreto 189, también establece que el Grupo Coordinador del SEEG, es el encargado de dar seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, etapa que hoy no se cumple. De acuerdo con IPLANEG aún no se han establecido los lineamientos o normativas sobre quién debe dar el seguimiento y cómo será el proceso de seguimiento y garantía de cumplimiento de dicho plan de acción.



Fuente: elaboración propia

Conclusión 9: Los resultados del diagnóstico muestran que, para la mayoría de las instituciones entrevistadas, incluido el SEEG, el cumplimiento de las recomendaciones no es materia de monitoreo. No hay constancia de informes de cumplimiento que verifiquen la desaparición de la situación de hecho originaria de la deficiencia que

dio lugar a la recomendación. Tampoco existe información consolidada, con resúmenes ejecutivos anuales, que den cuenta de los niveles de avance en la implementación de recomendaciones.

De todo lo anterior se deduce la necesidad de realizar el seguimiento de recomendaciones, de sistematizar el procedimiento incorporando una herramienta electrónica que lo facilite y de difundir, en una memoria anual los resultados de este seguimiento. La propuesta que se presentará identifica funciones específicas para el Grupo Coordinador que implican la consolidación de informes anuales de avance con semáforos que determinen los grados de cumplimiento. La experiencia internacional pone de manifiesto que la mera realización de actuaciones de seguimiento y semaforización del avance de las recomendaciones formuladas constituye un incentivo para su cumplimiento, por lo que parece razonable hacer uso de este instrumento para procurar la eficacia de las actuaciones realizadas.

Conclusiones del Diagnóstico institucional en términos de coordinación y análisis de Fortalezas y Debilidades

Esta sección analiza los principales resultados del diagnóstico, en respuesta a la parte del cuestionario que indaga sobre los mecanismos de coordinación que establecen las instituciones evaluadas para el desarrollo de sus actividades, y su interacción con el sistema de evaluación, SEEG. Asimismo, se valoran las fortalezas y debilidades en este sentido.

Cuadro 22: Variables de intereses de la coordinación

	Ciclo de gestión	Definición Variables de Análisis	Temas
5	Coordinación	Esta sección analiza las coordinaciones en función del tema de evaluación y se realiza un análisis de fortalezas y debilidades del sistema y de sus posibles soluciones.	Redes

Fuente: Elaboración propia

Para fines de este diagnóstico, la coordinación se entiende como las acciones emprendidas por los diferentes actores analizados, y que tiene como objetivo final generar sinergias que ayuden a potenciar la solución de los problemas en materia de M&E. A su vez, la coordinación es el intercambio de información y experiencias entre estos actores, que tiene como objetivo potenciar y complementar los efectos de sus instrumentos de intervención sobre la población, e implica el intercambio de información, recursos y la realización conjunta de las acciones que se encaminen al logro de las metas planteadas (Garnier 2000)⁸⁴.

La coordinación, en este sentido, no se reduce simplemente a “hacer compatibles” unas acciones gubernamentales con otras, o unas entidades con otros, de manera que se eviten las duplicidades. La coordinación, en esta perspectiva, tiene por objetivo conferir unidad, organizar o aglutinar las acciones del SEEG

⁸⁴ Garnier, L. 2000. Función de Coordinación de Planes y Políticas, Serie Gestión Pública, N°1 Naciones Unidas: CEPAL, Santiago de Chile. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7269/S99120991_es.pdf

dentro de una sola visión de conjunto. Desde este enfoque, las coordinaciones que se establezcan entre las instituciones revisadas deberían abocarse principalmente a organizarse en función de las prioridades del sistema. Esto descansa en tres supuestos:

- Existen prioridades y funciones estratégicas que sirven como principio ordenador a los procesos de toma de decisiones y a la ejecución de las evaluaciones; y estas prioridades se plasman en el diseño del SEEG.
- Existen responsabilidades claras -financieras y operativas- que distribuyen y asignan correctamente las tareas y los recursos estatales.
- Existe rendición de cuentas. Las acciones de coordinación exigen seguimiento de los compromisos establecidos y una evaluación de los resultados de éstas. Este tema se aborda en cada uno de los puntos siguientes.

Los resultados del diagnóstico indican que las coordinaciones que se establezcan entre las instituciones revisadas son puntuales y están centradas en dos momentos del proceso de evaluación: 1) Configurar la agenda anual de evaluaciones externas (definir qué se evalúa); y 2) el envío de informes de resultados de las evaluaciones para ser integradas al SEEG, lo que se considera insuficiente. Asimismo, se observa que SEDESHU, IPLANEG Y SFIA interactúan con mayor frecuencia para el desarrollo de metodologías de evaluación.

En relación con el tema de género, el análisis muestra escasas acciones de coordinación entre las instituciones entrevistadas respecto al tema. Salvo en el caso puntual de la SFIA, el tema de género no es uno que se incorpore en las evaluaciones, como tampoco en los indicadores que se utilizan para medir el desempeño, lo que hace que las evaluaciones externas desarrolladas estén mayoritariamente sesgadas en este sentido.

Cuadro 23 Respuesta a la Pregunta: ¿Qué tipo de actividades de coordinación desarrolla su institución con otras entidades públicas y privadas?

INSTITUCION	Participación en reuniones para coordinar actividades de evaluación y en mesas para definir qué evalúa	Participación en actividades de compartir la información y bases de datos	Participa en actividades para la elaboración de leyes y reglamentos en el tema de evaluación	Participación en la elaboración de políticas sobre evaluación en el estado	Participa en coordinación del tema de género	Otros (explicar cuáles)
Dirección de Evaluación (SEDESHU)	SI	SI	SI	SI	SI (capacitación)	En el comité inter institucional por ejes estratégicos de desarrollo del Estado, coordinado por la Jefatura de Gabinete, donde el titular de SEDESHU expone los resultados de las evaluaciones practicadas a los programas sociales estatales.
Dirección General de Presupuesto (SFIA)	SI	SI	SI	SI	SI	En el Consejo Estratégico
Dirección General de Participación Ciudadana	SI	NO	NO	NO	NO	En el comité de monitoreo y evaluación de la política social, del Subsistema SEDESHU

y Contraloría Social (STRC)						
Dirección General de Auditoría Gubernamental (STRC)	SI	NO	NO	SI	NO	En el sistema de fiscalización estatal con la auditoría superior del estado de Guanajuato, donde se comparten agendas e información de interés común.
Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación (IPLANEG)	SI	SI	SI	SI	SI (capacitación)	En los sistemas de SEDESHU y SFIA en materia de evaluación y GpR, así como el diseño de nuevas metodologías de evaluación para otros sistemas.
Fuente: Elaboración propia, preguntas 44-45						

En relación con el propósito más estratégico de las coordinaciones, que va más allá de la mera compatibilización de acciones, buscando conferir unidad, organizar o aglutinar las acciones del SEEG dentro de una sola visión de conjunto, se detectan fortalezas y debilidades.

En cuanto a las fortalezas identificadas en el diagnóstico, el siguiente cuadro resume aquellas relativas al SEEG y al Consejo Estratégico del SEEG. En general, es posible observar que existen funciones y prioridades estratégicas que ordenan el funcionamiento y las atribuciones del SEEG, en esta línea las instituciones valoran la creación del sistema y el trabajo conjunto. Respecto del Consejo Estratégico, se valora la composición de este, pues tiene un peso relevante en las decisiones que se toman y la inclusión de la ciudadanía en este.

Cuadro 23 Fortalezas del SEEG y del Consejo Estratégico del SEEG

FORTALEZAS DEL SEEG	
1.	La construcción de una sola agenda estatal de evaluación, que contiene todas las evaluaciones que se realizarán por los diferentes sistemas o entidades y dependencias estatales.
2.	El trabajo coordinado que se realiza con las otras secretarías en el Grupo coordinador del SEEG.
3.	La creación de la Red de Evaluadores para realizar evaluaciones.
4.	Capacitación a enlaces de los programas sociales estatales para la aplicación de metodologías de evaluación.
5.	La participación de ciudadanos comprometidos para fortalecer la evaluación.
6.	El IPLANEG como entidad coordinadora del proceso de evaluación y el SEEG.
FORTALEZAS DEL CONSEJO ESTRATÉGICO	
1.	La composición de actores que lo conforman (titulares) , con gran peso de decisión y rol.
2.	El que incluya la participación de ciudadanos con voz y voto e integrada al CEE.
3.	La comunicación constante entre los integrantes del consejo, con la integración de titulares de SEDESHU, SFIA, STRC e IPLANEG
4.	El potencial que tiene para unificar un solo sistema estatal de evaluación.
Fuente: Elaboración Propia, preguntas 48 y 52	

También, se han detectado debilidades tanto en el funcionamiento como en las atribuciones ejercidas por el Grupo Coordinador y Consejo Estratégico del SEEG⁸⁵. Las debilidades observadas, corresponden a la opinión de

⁸⁵ Establecidas en marco general el decreto 189 y los lineamientos del sistema y las funciones definidas en el PED 2040

las instituciones entrevistadas, y se agrupan en seis temas: funciones de coordinación, metodologías, información, vínculo con ciclo presupuestario, flexibilidad del proceso de toma de decisiones, seguimiento, recursos para la operación de evaluaciones.

El **análisis de los temas se ha vinculado con las conclusiones de este diagnóstico**, para distinguirlas éstas se proponen en azul. Se incorpora un tema de discusión adicional que, aunque no aparece identificado por las instituciones como una debilidad, este diagnóstico lo releva: enfoque de género. El cuadro siguiente resume las principales debilidades detectadas y las conclusiones que se asocian con las mismas.

Cuadro 24: Opiniones de las Instituciones Debilidades del SEEG y del Consejo Estratégico del SEEG

1. Debilidades en las Funciones del SEEG y Consejo Estratégico
Opiniones de las Instituciones: Escasa flexibilidad y dinamismo en la toma de decisiones del Grupo Coordinador del SEEG. Ello se atribuye a: • El Decreto de creación del sistema está desactualizado respecto de su funcionalidad y funciones de coordinación. • No se delegan decisiones al grupo coordinador (por ejemplo, en relación a la aprobación de evaluaciones, de criterios, la incorporación de evaluaciones internas, entre otros). • No hay clara definición de responsabilidades en cada una de las etapas del ciclo de evaluación que permita unificar criterios y metodologías. • Existen atribuciones que no deberían estar en el CEEG, sino en el Grupo coordinador, como por ejemplo la validación de términos de referencia de las evaluaciones. • Existen problemas para reunirse y delegar las funciones de representación en esos casos. • Se considera que el SEEG no funciona como una entidad articular • Escasa homologación de los procesos y sistemas de evaluación fuera del SEEG, para incorporar una coordinación entre las evaluaciones. • Débil relación y comunicación con los otros sistemas de evaluación y sus procesos de evaluación (SED-SIMEG-Contraloría Social-Autoría Gubernamental) • Las reuniones tan espaciadas o limitadas en las que sesiona el consejo, solo para aprobación de puntos necesarios. Lo que le quita dinamismo y convierte las sesiones en un mero cumplimiento normativo del proceso de validación de documentos derivados de los procesos de evaluación impulsados. Las conclusiones del diagnóstico validan estas afirmaciones. Los resultados indican que el SEEG no ha logrado aún constituirse en un sistema que articule e integre a las diferentes instituciones que lo componen: • Es necesario precisar algunas funciones y agregar nuevas funciones al Grupo Coordinador en fases específicas del proceso de M&E. Falta incorporar funciones adicionales en las fases de planificación, evaluación y seguimiento que permita una coordinación y articulación efectiva de las evaluaciones en un mismo sistema, con criterios de selección, metodologías que aseguren la calidad de lo contratado, y formatos comunes, con análisis globales del desempeño. • Los cuerpos normativos de las diferentes instituciones que lo componen no son compatibles, ello implica el traslape de funciones en materia de evaluación; y • Falta voluntad para homologar metodologías, fuentes de información y formatos. • Se requiere una articulación técnica más sistemática entre las distintas Direcciones de Evaluación.
2. Debilidades en las Funciones de Coordinación
Opiniones de las Instituciones: Escasa o nula coordinación de los procesos o ciclos de evaluación realizadas por todas las unidades que llevan a cabo los procesos de evaluación interna o externa en el Estado. Ello se atribuye a que: • Débil relación y comunicación con los otros sistemas de evaluación y sus procesos de evaluación (SED-SIMEG-Contraloría Social-Autoría Gubernamental). • Alto grado de dispersión entre las diferentes evaluaciones y sistemas de evaluación estatales y el SEEG, falta avanzar hacia un modelo único de evaluación que conjugue un sólo sistema unificado. Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea:

- La evaluación se encuentra fragmentada entre diversas entidades y éstas utilizan diferentes metodologías no necesariamente compatibles, dificultando una mirada sistémica coordinada.
- La información resultante de las evaluaciones no logra consolidarse en un cuerpo homogéneo de resultados para alimentar las decisiones sobre política públicas por temas de tiempo, coordinación y recursos humanos.
- Falta incorporar funciones adicionales en las fases de planificación, evaluación y seguimiento que permita una coordinación y articulación efectiva de las evaluaciones en un mismo sistema, con criterios de selección, metodologías que aseguren la calidad de lo contratado, y formatos comunes, con análisis globales del desempeño y categorización de los programas evaluados.

3. Debilidades Metodológicas

Opiniones de las Instituciones: Escasa vinculación de las metodologías y procesos evaluativos. Ello se atribuye a:

- Uso de metodologías no homogéneas y de metodologías que no cumplen estándares metodológicos de calidad en algunos casos.
- Ausencia de manual o lineamientos que vinculen los procesos y tipos de evaluaciones realizadas

Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea:

- Ausencia de un modelo integrado para estructurar la agenda anual de evaluación - y una noción de calidad- que oriente claramente las bases sobre las cuales se seleccionan los programas a evaluar y se articulan los distintos programas de evaluación de las instituciones que componen el SEEG.
- La diversidad de evaluaciones internas y externas realizadas implican un mayor gasto en habilidades técnicas, recursos y tiempo de implementación, en este sentido el proceso exhibe menor eficiencia.
- La alta fragmentación institucional en materia de evaluación dificulta una mirada sistémica y estratégica a todas las evaluaciones del sector público en el estado.
- Las evaluaciones internas no son integradas como parte del proceso de evaluación del Estado.
- Los instrumentos y tipos de evaluación se traslapan y no son uniformes, produciendo resultados a veces no congruentes entre sí.
- Las metodologías utilizadas por las instituciones plantean un conjunto de riesgos a la la calidad y homologación del sistema de evaluación.

4. Debilidades en la Agenda y Criterios de selección

Opiniones de las Instituciones: Debilidades del proceso de elaboración de la Agenda Anual de Evaluación. Ello se atribuye a:

- Ausencia de criterios que permitan homologar, estandarizar las metodologías de evaluación, para hacer compatibles metodológicamente todos los sistemas o evaluaciones tanto internas o externas practicadas.
- Ausencia de manual o lineamientos que vinculen los procesos y tipos de evaluaciones realizadas
- No hay clara definición de responsabilidades en cada una de las etapas del ciclo de evaluación que permita unificar criterios y metodologías.
- Resistencia de algunas entidades y dependencias a que se realicen evaluaciones a sus políticas públicas, lo cual afecta la decisión que se impulsa desde el SEEG para evaluar dichas políticas.

Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea:

- la ausencia de un modelo integrado para estructurar la agenda anual de evaluación y de una noción de calidad, que oriente claramente las bases sobre las cuales se articulan los procesos de evaluación de las instituciones que componen el SEEG.
- En cuanto los criterios de selección utilizados por las instituciones, éstos aparecen desarticulados, no observándose una jerarquización (orden de importancia), una ponderación (peso específico), y difieren en su magnitud (cantidad).
- La Agenda explicita un conjunto de normas, no necesariamente articuladas.
- Las evaluaciones internas no son integradas como parte del proceso de evaluación del Estado.

5. Debilidades en el vínculo con el ciclo presupuestario y las decisiones técnicas.

Opiniones de las Instituciones: Escasa vinculación de los resultados de las evaluaciones internas y externas con el presupuesto y los decisiones de políticas. Ello se atribuye a:

- No se utilizan las evaluaciones para informar la toma de decisiones técnicas o presupuestarias.
- El SEEG no cuenta con instrumentos estándar para consolidar la información de las evaluaciones.
- Descoordinación de las evaluaciones en general con las del gasto federalizado
- El proceso de elaboración del presupuesto es anterior al proceso de término de las evaluaciones.
- No se cuenta con instrumentos estándar para consolidar la información de las evaluaciones.

Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea que:

- La mayoría de las instituciones no ha incorporado formalmente en su quehacer evaluativo el vínculo información de desempeño –

presupuesto para resultados.

- Existe un desfase entre el ciclo de evaluación y el ciclo presupuestario.
- No se consolidan los resultados de las evaluaciones realizadas en formatos ejecutivos que alimenten los procesos de toma de decisiones.
- La información resultante no logra consolidarse en un cuerpo homogéneo de resultados para alimentar las decisiones sobre política públicas por temas de tiempo y recursos humanos.

6. Debilidades en la calidad de la Información de Evaluación

Opiniones de las Instituciones: La calidad de la información de las evaluaciones es disímil, así como la integración de información sobre evaluación al portal del SEEG. Ello se atribuye a:

- Alto grado de dispersión entre las diferentes evaluaciones y sistemas de evaluación estatales y el SEEG, falta avanzar hacia un modelo único de evaluación que conjugue un sólo sistema unificado.
- Escasa homologación de los procesos y sistemas de evaluación.
- Necesidad de contar con formatos complementarios que estandaricen otras etapas de la ejecución de evaluación, desde la contratación hasta los informes preliminares.
- Nula coordinación de las evaluaciones, ni una mirada integrada y coordinada sobre sus resultados.
- Alcances limitados para dar seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones, pues la injerencia del CEE llega hasta la entrega del informe final de las evaluaciones practicadas.
- Nula presencia de evaluaciones internas en el SEEG.

Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea que:

- A pesar de los esfuerzos por homologar los instrumentos, estos esfuerzos no están normados ni estandarizados.
- No hay una mirada sistémica en el SEEG del conjunto de evaluaciones, ello porque se utilizan diferentes definiciones, metodologías y formatos no necesariamente compatibles.
- Las bases de datos de las instituciones no son compatibles entre sí y la información no está armonizada.
- No existe un informe consolidado o memoria anual de avance, por sector evaluado.
- Los instrumentos y tipos de evaluación se traslapan y no son uniformes, produciendo resultados a veces no congruentes entre sí.
- No se cuenta con estándares para valorar la calidad de las evaluaciones internas y externas realizadas.
- Se requieren formatos únicos compatibles que permitan poner a disposición información suficiente, precisa, confiable y pertinente, señalando las brechas entre lo que se deseaba lograr y lo que efectivamente se logró

7. Debilidades asociadas con el Seguimiento Expost de las evaluaciones y los Aspectos Susceptibles de Mejora

Opiniones de las Instituciones: El SEEG no realiza un monitoreo integrado de las recomendaciones de las evaluaciones derivadas de la Agenda Anual de evaluación y otras evaluaciones realizadas. Ello se atribuye a:

- No se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo a las recomendaciones de las evaluaciones realizadas tanto internas y externas para garantizar su cumplimiento.
- El IPLANEG no tiene facultades para dar seguimiento y cumplimiento a las evaluaciones que dicho organismo promueve dentro de la Agenda Anual de Evaluación.
- No se hace seguimiento y monitoreo del impacto de las evaluaciones a nivel fin o propósito de los instrumentos de planeación.
- Ausencia de mecanismos formales para valorar el avance en el cumplimiento de los ASM.

Las conclusiones del diagnóstico verifican lo anterior e indican en esta línea que:

- No se hace seguimiento al avance en el cumplimiento de las recomendaciones identificadas en el Plan de Acción.
- No hay constancia de informes de cumplimiento que verifiquen la desaparición de la situación de hecho originaria de la deficiencia que dio lugar a la recomendación.
- No existe información consolidada, con resúmenes ejecutivos anuales, que den cuenta de los niveles de avance en la implementación de recomendaciones.

8. Debilidades en la Consolidación y Difusión de la Información sobre Evaluación

Opiniones de las Instituciones: La información consolidada en el SEEG no es homogénea y no alimenta decisiones estratégicas. Ello se atribuye a que:

- No se cuenta con una plataforma unificada y única a nivel estatal que dé seguimiento al proceso y gestión de cada una de las evaluaciones realizadas por las entidades que lo conforman, y que permita operar y transparentar todo el ciclo de la evaluación (por ejemplo, el de contraloría social).

Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea que:

- Las bases de datos de las instituciones no son compatibles entre si y la información sobre evaluación en el SEEG no está armonizada.
- El portal web del SEEG solo incorpora los informes de evaluación que se le envían (en particular las evaluaciones externas de la agenda).
- El portal web del SEEG no consolida la información de las evaluaciones en un formato estándar comparable que permita la rendición de cuenta pública y alimente la toma de decisiones sobre política pública.

9. Debilidades asociadas con la inclusión de la perspectiva de género

La información generada por las evaluaciones -en general- no permiten identificar cómo se está avanzando en la reducción de las brechas de género en el Estado, y tampoco permiten establecer cómo los programas y proyectos del Estado muestran avances respecto del PED⁸⁶. Ello se atribuye a:

- No se realizan análisis de las brechas de inequidad, de los diferentes grados de exclusión y de las desigualdades en las barreras de acceso a bienes y servicios públicos entre la población, así como tampoco se establece en las evaluaciones el resultado diferenciado de la política y programas públicos sobre hombres y mujeres.
- Los criterios de elegibilidad identificados en las ROP de los proyectos de inversión mencionan criterios generales de elegibilidad, en cuanto a sus características socioeconómicas o geográficas, pero no definen criterios específicos para atender la desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
- No identifica indicadores de resultados en las evaluaciones que puedan dar cuenta de su avance y el cambio en torno a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la equidad de acceso.
- Generalmente, no hay indicadores desagregados por sexo que estén analizados.
- Los informes de evaluación no incorporan una sección destinada al análisis de género.

⁸⁶ PED 2040, ESTRATEGIA N°3: “garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres” y de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que incluyen compromisos específicos en materia de igualdad y los derechos de las mujeres en las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo sostenible.”

Informe de diagnóstico jurídico del SEEG

Este acápite está dedicado al análisis de la normativa de las instituciones que componen el SEEG en materia de evaluación. Tiene como objetivo analizar la normativa vigente en materia de evaluación en el Estado de Guanajuato a fin de detectar posibles contradicciones, antinomias, regulaciones dobles, invasión o duplicidad de competencias, que permitan elaborar una propuesta de armonización e integración, así como de reformas legales. Con el fin de no entorpecer la lectura, los nombres de las diferentes normas se escriben en formato abreviado y se puede encontrar su nombre completo en Anexos.

La propuesta jurídica que se presentará más adelante debe ser acorde con lo adoptado por el artículo 134 de la CPEUM, así como con la legislación secundaria en la materia, que establece un modelo de Gestión por Resultados⁸⁷ a fin de que los recursos económicos de que dispongan los tres niveles de gobierno se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Al respecto, se consideran las variables normativas empleadas por el CONEVAL para la calificación del grado de avance de las entidades federativas en la implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación (SMyE), a saber: la existencia una Ley de Desarrollo Social o equivalente; la existencia de criterios para creación de programas; la existencia de un padrón de beneficiarios; la existencia de reglas de operación; la difusión de la información de programas; la evaluación y monitoreo de la política y los programas; la existencia de criterios para realizar la evaluación; la publicación de las evaluaciones; la identificación de atribuciones del área responsable; la existencia de indicadores de resultados; la existencia de indicadores de gestión; un área responsable de la evaluación; el seguimiento a los resultados de las evaluaciones⁸⁸.

Sin embargo, tomando en consideración la brecha entre la existencia normativa de elementos de monitoreo y evaluación y la eficacia real del sistema de monitoreo y evaluación, se emplean criterios diversos de análisis, tales como su articulación con el resto del ordenamiento jurídico estatal, el nivel de autonomía e independencia de la instancia encargada del SMyE, la financiación del sistema, así como las mejores prácticas internacionales.

Esto es así ya que, desde un punto de vista metodológico, conviene distinguir entre la validez—entendida como existencia jurídica—de las normas y la eficacia—entendida como la operatividad real—de las mismas. Es decir, independientemente de que el marco normativo estatal existente prevea normas jurídicas que regulan la evaluación y establezcan una GpR, se requieren normas operativas que otorguen eficacia real en la práctica

⁸⁷ Vid. CONEVAL, (2019), *Marco normativo para la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el ámbito federal en México*, p.30.

⁸⁸ CONEVAL, (2019), *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2019*.

institucional a estas. Este segundo tipo de normas suelen configurarse como garantías institucionales (desde el marco constitucional, disposiciones orgánicas, leyes reglamentarias y decretos) que permitan la continuidad de la evaluación con independencia de los cambios en el escenario político del Estado.

Análisis de la normativa vigente.

El marco normativo relevante para este estudio incorpora obligaciones de evaluación tanto las que derivan de la legislación federal en materia de desarrollo social, contabilidad y responsabilidad hacendaria, así como local.

Normativa federal en materia de evaluación.

La legislación federal establece una serie de obligaciones relativas al manejo, programación, presupuestación y evaluación de los recursos transferidos por la Federación a cada entidad federativa. Esto es así ya que las instancias técnicas locales de evaluación deben aplicar los indicadores previstos por la legislación federal, cuando se trate de gasto federalizado.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

La LFPRH prevé que los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios deben ser evaluados conforme a las bases establecidas por la propia Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes⁸⁹.

Al respecto, la Ley establece que la evaluación del desempeño debe realizarse a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales. Para tal efecto, las instancias públicas a cargo de la evaluación del desempeño deben efectuar las evaluaciones por sí mismas o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.

Mandata que las evaluaciones deben ser públicas y que deben establecerse programas anuales de evaluaciones. Asimismo, establece la obligación de dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan derivado de las evaluaciones correspondientes⁹⁰.

Ley General de Contabilidad General

⁸⁹ Artículo 85 LFPRH

⁹⁰ Artículo 110 LFPRH

La LGCG establece que la información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública debe relacionarse con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, y municipales, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos. Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo⁹¹.

Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Finalmente, la LGTAIP establece que los sujetos obligados deben poner a disposición del público los indicadores relacionados con temas de interés público o trascendencia social que, conforme a sus funciones, deban establecer, así como los indicadores que permitan rendir cuenta de sus objetivos y resultados⁹².

Normativa estatal en materia de evaluación.

En el ámbito local, las obligaciones relativas a la evaluación de políticas, programas y proyectos se encuentran en la LPEG, la LDSHEMG, y la LECRPEMG.

Ley de Planeación del Estado de Guanajuato.

Este ordenamiento tiene por objeto sentar las bases para la integración y funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación como mecanismo permanente de planeación integral, estratégica y participativa; así como establecer las normas y principios para llevar a cabo la planeación del desarrollo de la entidad.

La Ley prevé al IPLANEG, órgano encargado de coordinar el sistema de planeación⁹³, definir los objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores para el desarrollo del Estado y de los municipios, dar seguimiento y evaluar la ejecución de los instrumentos del sistema de planeación en los ámbitos estatal y municipal, respectivamente, así como recomendar acciones⁹⁴; evaluar el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa de Gobierno del Estado y de los programas derivados del mismo⁹⁵.

Prevé que los instrumentos del sistema de planeación deben contener un diagnóstico general sobre la problemática que buscan atender, los objetivos específicos y su contribución al logro de las metas del Plan Estatal o Municipal de Desarrollo, las estrategias y líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos del programa, así como los indicadores de desempeño que permitan su monitoreo, evaluación y actualización.

⁹¹ Artículo 54 LGCG

⁹² Artículo 70 LGTAIP

⁹³ Artículo 11, fracción I, LPEG

⁹⁴ Artículo 12 LPEG

⁹⁵ Artículo 15, fracción XV, LPEG

Asigna a la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA) la función de establecer el sistema de programación del gasto público.

Reglamento de la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato.

El Reglamento de la Ley supra, tiene como finalidad el establecer de manera puntual las facultades principalmente del IPLANEG en materia de planeación institucional en el Estado de Guanajuato. Sin embargo, de igual forme constituye un Sistema de Seguimiento y Evaluación con el objeto asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo, vinculando indicadores estratégicos a las metas y proyectos de los instrumentos del Sistema Estatal de Planeación, evaluando su impacto en el desarrollo del Estado. Por otra parte, se establece como complemento de sistema de seguimiento y evaluación de la SFIA.⁹⁶

Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

Esta Ley tiene por objeto establecer las atribuciones que corresponden a los gobiernos estatal y municipal en el desarrollo social; para lo cual, asigna a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDSH) la elaboración y actualización del diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, y de la evaluación de la política pública estatal y de las metas y objetivos de los programas; establece una serie de áreas de desarrollo social, que se consideran de carácter prioritario; y prevé los requisitos mínimos para las reglas de operación de los programas en la materia.

Además, la Ley establece un Sistema Estatal de Desarrollo Social y Humano encargado, fundamentalmente, de establecer la colaboración entre las dependencias y entidades estatales en la formulación, ejecución e instrumentación de programas, acciones e inversiones en materia de desarrollo social y humano; asigna al Ejecutivo del Estado, a través de la Secretaría, la función de coordinación de este.

La Ley establece que la evaluación de la política pública estatal de desarrollo social y humano estará a cargo de la SDSH, y tendrá por objeto revisar periódicamente el cumplimiento de los programas sociales en materia de desarrollo social y humano, así como dar a conocer la operación y resultados cualitativos para abatir la pobreza y mejorar el desarrollo humano en el Estado.

Agrega que los resultados obtenidos de las evaluaciones deberán servir como base para formular las observaciones y recomendaciones para la reorientación, fortalecimiento y presupuestación del gasto social. Finalmente, agrega que la evaluación será interna o externa, y se le deberá dar publicidad. Asimismo, prevé la existencia de un Padrón Estatal de Beneficiarios de Programas de Desarrollo Social y Humano.

⁹⁶ Artículo 88 RLPEG.

Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

Este reglamento incorpora la evaluación de los programas sociales estatales y sus resultados al proceso de planeación y el proceso presupuestario de la política social, para lo cual establece al IPLANEG como instancia encargada del Sistema de Monitoreo y Evaluación; confía a la SFIA la administración de la información relativa a los indicadores de gestión y asigna a la SDSH la función de coordinación de la evaluación de la política de desarrollo social, así como de los programas sociales estatales.

Asimismo, prevé un Sistema de Monitoreo de Programas Sociales Estatales, que se encuentra integrado por la SDSH, la SFIA, la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STyRC) y el IPLANEG. Establece que el monitoreo comprende el proceso de diseño, su implementación y ejecución; y establece una serie de elementos a considerar en el monitoreo tales como: indicadores estratégicos, años de existencia del programa, recursos financieros, población atendida, percepción ciudadana, entre otros. Implementa la obligación a cargo de la SDSH de difundir a través de su página de internet los resultados del monitoreo.

Establece doce tipos diferentes de evaluación aplicables en función del estado del programa social a evaluar: (i) evaluación de diagnóstico; (ii) evaluación de diseño; (iii) evaluación de línea de base; (iv) evaluación de consistencia y resultados; (v) evaluación de procesos; (vi) evaluación específica de desempeño; (vii) evaluación de impacto; (viii) evaluación estratégica; (ix) investigaciones; (x) evaluación de indicadores; (xi) evaluaciones complementarias; y (xii) evaluación social.

Es importante señalar que esta normativa establece que las dependencias y entidades deberán prever en sus respectivos presupuestos los recursos necesarios para las evaluaciones.

Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

Por su parte, la LECRPEMG establece a los ejecutores del gasto como responsables de la gestión por resultados de los recursos aprobados en sus presupuestos; para lo cual deberán cumplir los objetivos y metas contenidos en sus programas presupuestarios, conforme a lo dispuesto en los presupuestos de egresos, programas de Gobierno y en la demás normativa aplicable, añadiendo la obligación de los titulares de las dependencias o entidades informen periódicamente de los resultados obtenidos a la SFIA.

Asigna a la SFIA la obligación de diseñar, administrar y operar el SED, el cual debe desarrollarse con el fin de que la instancia técnica pueda medir a través de indicadores, la eficacia, eficiencia y economía en la obtención de resultados en la APE.

Asigna a los órganos de control de cada entidad, como instancias técnicas en el ámbito de su competencia, la evaluación del logro de metas y resultados establecidos en los programas, en vinculación con los instrumentos de planeación previstos en la legislación estatal de la materia, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables y los lineamientos que para tal efecto emitan, coordinándose con las instancias correspondientes.

Por su parte, mediante el Estatuto Interno del Comité de Gestión para Resultados del Estado de Guanajuato, publicado el 8 de noviembre de 2021 en el periódico oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, otorga a representantes de la SFIA, IPLANEG, STRC y de la Jefatura de Gabinete del Poder Ejecutivo las funciones siguientes: i) Aprobar el Programa del Trabajo Anual del Comité; ii) Determinar los criterios, procesos y procedimientos que hagan más eficiente la operación del ciclo presupuestario; iii) Desarrollar los proyectos que permitan eficientar la operación del ciclo presupuestario; y iv) Las demás que otras disposiciones legales o reglamentarias establezcan. Con lo anterior se pretende fortalecer la coordinación del ciclo presupuestario mediante el uso de la Metodología del Marco Lógico, la aplicación del PbR y la operación del SED.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato.

Por cuanto hace a la evaluación de las políticas, programas y proyectos por materia, la LOPEEG asigna facultades de evaluación a once de las trece secretarías que conforman la APE centralizada, de la siguiente forma:

Dependencia	Materia	Fundamento legal
Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración.	Administración financiera	Art. 24, fracción I, a)
	Administración Tributaria	Art. 24, fracción II, i)
	Inversión y proyectos	Art. 24, f. VII, g),
	Programación	Art. 24, f. VIII, b)
Secretaría de Educación Pública	Planeación Educativa	Art. 25, f. I, b)
Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Desarrollo social y humano	Art. 26, f. I., a) y f)
Secretaría de Salud	Salud	Art. 27, f. I, a) y III
Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable	Desarrollo económico	Art. 28, f. I, a)
Secretaría de Desarrollo Agroalimentaria y Rural	Actividad agroalimentaria	Art. 29
Secretaría de Seguridad Pública	Seguridad Pública	Art. 31, f. I, a) y b); II, a)
	Reinserción social	Art. 31, f. II, a)
Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas	Control Interno y fiscalización	Art. 32, f. I, a)
	Sistema Estatal Anticorrupción	Art. 32, f. II, d)
	Vinculación ciudadana	Art. 32, f. V, f)
Secretaría de Turismo	Actividad turística	Art. 32 Bis, f. I
Secretaría del Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial	Ordenamiento territorial	Art. 32 Quarter, f. II, a)
Secretaría del Migrante y Enlace Internacional	Migración	Art. 32 Quinquies, f. I, f)

Normativa del SEEG.

El 19 de mayo 2017 se expidió el Decreto no. 189 que crea el SEEG y fija las bases para su funcionamiento. Prevé que el SEEG esté conformado por: (i) un Consejo Estratégico de Evaluación como órgano directivo encargado de

aprobar, instruir y verificar los acuerdos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del SEEG; (ii) una Secretaría Técnica; (iii) un Grupo Consultivo como órgano de apoyo y asesoría del Consejo en materia de evaluación; y (iv) un Grupo Coordinador como órgano que presta apoyo técnico a las funciones del Sistema y al Consejo.

Deposita la dirección del SEEG en el Consejo Estratégico de Evaluación, que, a su vez, se encuentra conformado por el titular del Poder Ejecutivo Estatal, quien funge como su presidente; y los titulares de las Secretarías de Finanzas, Inversión y Administración; Transparencia y Rendición de Cuentas; y de Desarrollo Social y Humano; así como la Coordinación General Jurídica, el titular de la Dirección General del IPLANEG, dos integrantes del Consejo de Análisis Estratégico del mismo; un integrante del Observatorio Académico de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato y un integrante del Consejo de Contraloría Social.

Prevé la elaboración del Estatuto del SEEG, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato; establece las disposiciones generales para la evaluación de los proyectos, programas y políticas públicas de la APE, y de la Agenda Anual de Evaluación.

El 18 de diciembre de 2017 se expidió el Decreto no. 207 mediante el cual se expide el Estatuto del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato. Este instrumento establece los aspectos operativos del SEEG.

El 7 de diciembre de 2017 el Consejo Estratégico de Evaluación del SEEG emitió los LGEPPPGEG. Este instrumento normativo establece las etapas que conforman la evaluación: (i) identificación del objeto y alcance de la evaluación; (ii) selección del tipo y entidad evaluadora; (iii) realización de la evaluación; (iv) identificación de aspectos susceptibles de mejora (v) difusión de resultados. Además de lo anterior establece el tipo de evaluaciones orientada a resultados, sus formas de financiamiento; el contenido mínimo de los términos de referencia y las medidas de transparencia aplicables a los resultados de las evaluaciones.

Evaluaciones *ex ante* y *ex post*.

Las obligaciones de evaluación previstas en la normativa local que tienen un carácter *ex ante* se refieren a:

- En materia de inversión y proyectos, coordinar el proceso de evaluación socioeconómica de proyectos del Estado para dictaminar la viabilidad de los proyectos presentados por las dependencias y entidades del Ejecutivo Estatal;
- En materia de planeación educativa, promover, ejecutar y evaluar las políticas y programas en materia educativa, cultural, deportiva, recreativa, activación física y de aprovechamiento del tiempo libre, procurando el desarrollo integral de las personas en un marco de fomento a los valores universales, por

conducto de la propia Secretaría o de los organismos desconcentrados y descentralizados que para tal efecto constituya el Gobernador del Estado;

- En materia de reinserción social, formular, ejecutar y evaluar los programas tendientes a la reinserción social de las personas sujetas a una pena de prisión en los centros de prevención y reinserción social estatales y municipales;

Por su parte, las obligaciones que tienen un carácter *ex post* son:

- Evaluar la actividad financiera del Estado;
- Evaluar los resultados de los estímulos fiscales, en materia de administración tributaria.
- En materia de programación, coordinar el proceso de seguimiento y evaluación de la inversión pública y establecer los lineamientos para ello;
- En materia de desarrollo social y humano, formular, conducir y evaluar la política estatal de desarrollo social y las acciones correspondientes para el combate efectivo a la pobreza, procurando el desarrollo integral de la población del estado; así como con los municipios la elaboración, ejecución, registro y evaluación de los programas de inversión en materia de desarrollo social y humano, así como los de combate a la pobreza;
- En materia de salud, ejecutar, conducir y evaluar las políticas y programas en materia de salud y asistencia social de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;
- En materia de asistencia social, promover y evaluar las acciones y programas de las instituciones de beneficencia privada;
- En materia de desarrollo económico, ejecutar y evaluar las políticas y programas relativos al fomento de las actividades industriales, mineras, comerciales, artesanales y de servicios, en materia de empleo, de conformidad con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo y las leyes de la materia;
- En materia de Desarrollo Agroalimentario y Rural, ejecutar y evaluar las políticas y programas relativos al fomento de la actividad agropecuaria y del desarrollo rural de conformidad con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo;
- En materia de seguridad pública, formular, conducir y evaluar las políticas y programas relativos a la seguridad pública, de conformidad con los planes nacional y estatal de desarrollo;
- En materia de control interno y fiscalización, organizar y coordinar el sistema de control interno y la evaluación de la gestión gubernamental; inspeccionar el ejercicio del gasto público estatal y su congruencia con el presupuesto de egresos, así como concertar con las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y validar los indicadores para la evaluación de la gestión gubernamental, en los términos de las disposiciones aplicables; y fungir como apoyo técnico en los trabajos de los

contralores municipales; realizar por sí o por auditores externos, a propuesta de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración o la coordinadora de sector correspondiente, auditorías, revisiones y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, con el objeto de evaluar, fiscalizar y promover la eficiencia y legalidad en su gestión y encargo, y emitir recomendaciones vinculantes para el fortalecimiento institucional para la prevención de hechos de corrupción, así como al mejoramiento de su desempeño; fiscalizar directamente o a través de los órganos internos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, arrendamiento financiero, servicios y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Estatal; así como realizar auditorías de evaluación al desempeño;

- En materia del Sistema Estatal Anticorrupción, informar periódicamente al Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, así como al Gobernador del Estado, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, así como del resultado de la revisión del ingreso, manejo, custodia y ejercicio de recursos públicos estatales, y promover ante las autoridades competentes, las acciones que procedan para corregir las irregularidades detectadas;
- En materia de turismo, planear, programar y evaluar la actividad turística en el Estado, de conformidad con los planes nacional y estatal de desarrollo, las leyes de la materia y los lineamientos de política turística acordados con el Gobernador del Estado; impulsar, coordinar y evaluar las acciones orientadas a crear, dotar y mejorar la infraestructura e imagen urbana que requieran las zonas de desarrollo turístico del Estado;
- En materia de Ordenamiento Territorial, formular, ejecutar y evaluar las políticas públicas de desarrollo urbano y ordenamiento territorial; participar en la formulación, ejecución y evaluación del Programa Estatal de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Ecológico Territorial; participar en el ámbito de su competencia en la elaboración, planeación, ejecución, regulación y evaluación de las políticas, estrategias, programas y proyectos de inversión, en materia de desarrollo urbano, metropolitano, regional e intermunicipal que se establezca en el Plan Estatal de Desarrollo y los programas que de este deriven;
- En materia de migración, establecer mecanismos de evaluación de las políticas públicas en materia de migración de los guanajuatenses; generar, promover, implementar y evaluar proyectos con migrantes para el desarrollo de la Entidad.

En materia de elaboración de diagnóstico y formulación de indicadores se presenta el siguiente cuadro comparativo con las atribuciones de las diferentes instituciones.

Cuadro 51: Comparación de atribuciones entre instituciones

LPEG	LDSHEMG	Decreto 189.
Artículo 12. El Poder Ejecutivo, a través del Instituto [IPLANEG] y los ayuntamientos, a través de los organismos municipales de planeación, deberán: <u>I. Realizar los diagnósticos</u> para conocer las necesidades de la sociedad; II. Definir los objetivos, estrategias, metas, acciones e <u>indicadores para el desarrollo</u> del Estado y de los municipios, respectivamente; y III. Dar seguimiento y <u>evaluar la ejecución de los instrumentos del sistema de planeación</u> en los ámbitos estatal y municipal, respectivamente, así como recomendar acciones.	Artículo 14. La <u>elaboración y actualización del diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, y de la evaluación de la política pública estatal</u> y de las metas y objetivos de los programas, corresponde a la Secretaría [SDSH], con el auxilio de la autoridad responsable de la planeación en el Estado.	Artículo 6. I... X. <u>Brindar las bases técnico-metodológicas para realizar las evaluaciones adecuadas</u> y que los recursos públicos estatales se orienten al cumplimiento de los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa de Gobierno y los programas que derivan de éstos;

Fuente: Elaboración propia

En materia de evaluación:

Cuadro 52 Comparación de atribuciones entre instituciones en materia de evaluación

LPEG	LDSHEMG	LPEG
Artículo 15. El Instituto tendrá las siguientes atribuciones: (...) VII. <u>Elaborar, actualizar, dar seguimiento y evaluar el Programa de Gobierno del Estado</u> y de los programas derivados del mismo. Para tal efecto, dichos instrumentos deberán señalar su alineación a las líneas, los objetivos y las estrategias contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo	Artículo 38. <u>La evaluación de la política pública estatal de desarrollo social y humano estará a cargo de la Secretaría</u> [SDSH] o del órgano que designe, cuyo objeto será el de revisar periódicamente el cumplimiento de los programas sociales en materia de desarrollo social y humano.	Artículo 8. Las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado, así como las de la administración pública municipal deberán sujetar sus programas a los objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores de la planeación del desarrollo. Para este efecto, <u>los titulares de las dependencias y entidades establecerán mecanismos de administración, coordinación y evaluación</u> en el ejercicio de las atribuciones que les correspondan en alineamiento con los instrumentos de la planeación del desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

En materia de coordinación de la evaluación.

Cuadro 53: Comparación de atribuciones entre instituciones en materia de coordinación de evaluación

RLDSHEMG	Decreto no. 189
Artículo 8. La SFIA, la STy RC y el IPLANEG se coordinarán con la Secretaría [SDSH], <u>para la operación de un sistema de monitoreo y evaluación de programas sociales estatales.</u>	Artículo 4. El Sistema Estatal es la instancia de coordinación institucional para el cumplimiento de los objetivos, métodos y actividades para la evaluación de las intervenciones públicas. Artículo 5. El Sistema Estatal tiene como objeto: <u>I. Coordinar, orientar, integrar y estandarizar el proceso de evaluación</u> de las intervenciones públicas.

Fuente: Elaboración propia

En materia de financiamiento y gasto.

Cuadro 54: Comparación de atribuciones entre instituciones en materia de financiamiento y gasto

RLDSHEMG	LGEPPPGEG	Decreto no. 189
Artículo 30. Las dependencias y entidades deberán prever en sus respectivos presupuestos los recursos necesarios para las evaluaciones.	Art. 11 Las evaluaciones externas aprobadas por el Consejo se administrarán por el Iplaneg, salvo aquellas programadas y presupuestadas por las propias dependencias o las ejecutadas por las dependencias que cuenten con sistema de evaluación propio, de conformidad con la normatividad aplicable.	Artículo 42. Las dependencias y entidades deben considerar y prever en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para la ejecución de evaluaciones a las intervenciones públicas a su cargo, en los términos de este Decreto y demás disposiciones aplicables.

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros anteriores muestran que las funciones de evaluación están encomendadas a varias dependencias simultáneamente. En particular, la Ley de Planeación encomienda al IPLANEG, en términos generales, la función de diagnóstico y evaluación del PED y los programas derivados del mismo; sin embargo, de la misma forma, la LDSHEMG encomienda a la SDSH funciones de diagnóstico y evaluación, aunque restringido al campo del desarrollo social.

Esta división no se justifica debido a la especialización de la materia de desarrollo social, toda vez que las políticas en la materia forman parte de la estrategia estatal de planeación en general, y no existen razones suficientes para segmentarla.

Si bien es cierto que, en algunos casos, la doble atribución de funciones se debe a que la ley establece mecanismos de “colaboración” o “auxilio” entre autoridades, en la práctica esta formulación normativa se traduce en la confusión de las responsabilidades concretas que corresponden a cada autoridad.

Asimismo, la comparación deja ver que cada entidad o dependencia tiene encomendada la aplicación de su propio sistema de evaluación, lo que imposibilita la homogeneidad de las evaluaciones. No obsta que se establezca al SEEG como órgano coordinador, ya que las evaluaciones para ese momento ya fueron hechas con metodologías y criterios diferentes.

Se requiere la unificación de la normatividad a fin de identificar en un solo cuerpo normativo a las autoridades encargadas del diagnóstico y de la evaluación, con un nivel jerárquico superior al reglamento, como se encuentra actualmente.

Además, se requiere incorporar la obligatoriedad del resultado de las evaluaciones en la formulación del gasto que coordina la SFIA, ya que actualmente no tienen sino un valor meramente orientativo.

Perspectiva comparada.

Las entidades federativas que conforman el Estado mexicano han incorporado a su legislación interna de diferentes maneras las obligaciones de monitoreo y evaluación. El CONEVAL se ha encargado de evaluar el avance de cada una de ellas en el establecimiento efectivo de un PbR y de SED, para lo cual, ha elaborado una serie de *Diagnósticos de avance* desde el año 2011⁹⁷.

Actualmente lideran la lista las entidades de Oaxaca, Estado de México y Jalisco por lo que resulta de interés analizar la forma en que han implementado sus respectivas obligaciones en la materia.

Oaxaca

- Cuenta con una Coordinación de Planeación y Evaluación para el Desarrollo Social (Copeval), que es un órgano con personalidad jurídica propia, autonomía técnica y de gestión del área responsable de la evaluación de los programas de desarrollo social.
- Su normativa establece con claridad las atribuciones del área responsable de la coordinación de la evaluación.

⁹⁷ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Indice_diagnosticos_temp.aspx

- Cuenta con Lineamientos generales para la integración y administración del padrón único de beneficiarios del estado de Oaxaca que regulan la creación de padrones y sus componentes.

Estado de México

- Cuenta con Lineamientos básicos para la elaboración de programas de desarrollo social en Estado de México en las que detallan los criterios para la conformación de padrones de beneficiarios y para la creación de programas sociales.
- Cuenta con Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del gobierno.

Jalisco

- La Dirección General de Monitoreo y Evaluación goza de autonomía técnica y de gestión.
- Cuenta con una Ley de Planeación Participativa que establece criterios para la difusión de la información de programas de desarrollo social.
- Sus Lineamientos generales para el monitoreo y evaluación de los programas públicos definen los criterios para la creación de programas, criterios para la evaluación, publicación de las evaluaciones, seguimiento a resultados de estas y atribuciones del área responsable de coordinar la evaluación.
- Cuenta con una Guía para la elaboración de reglas de operación de los programas público que norman la conformación de reglas de operación, de indicadores de los resultados y de gestión.

Guanajuato

El estado de Guanajuato se encuentra en el cuarto lugar en el *Diagnóstico del avance en Monitoreo y Evaluación 2019*⁹⁸ del CONEVAL. Esto significa que, durante el periodo comprendido entre 2011 y 2019, ha registrado una tendencia creciente de mejora de su ámbito normativo, y en ese último año un avance particular al definir los criterios para la publicación de evaluaciones.

La misma institución advierte que la legislación estatal designa dos áreas responsables de realizar y coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en la entidad, por lo que sugiere la posibilidad de contar con área coordinadora con personalidad jurídica, autonomía técnica y de gestión.

Hallazgos relevantes del diagnóstico jurídico

⁹⁸ https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Diagnostico_2019.pdf

Idoneidad del marco normativo. El examen anterior permite afirmar que la legislación estatal del Estado de Guanajuato cumple con los parámetros mínimos para el correcto funcionamiento de un SMyE, de acuerdo con el estándar mínimo que el CONEVAL ha identificado al efecto. No obstante, el cumplimiento de cada uno de estos indicadores normativos no se encuentra satisfecho en la máxima proporción posible, por lo que son de advertir los aspectos susceptibles de mejora que se muestran a continuación:

a) Cuenta con una Ley de Desarrollo Social (LDSHEMG)

Sin embargo, esta legislación omite regular aspectos como la creación de programas nuevos, y en identificar indicadores comunes para la evaluación aplicables para toda la APE. Asimismo, regula insuficientemente la creación del padrón de beneficiarios, reglas de operación, la vinculatoriedad de las evaluaciones para la asignación del presupuesto, así como en materia de publicidad de evaluaciones.

b) La normatividad prevé la existencia de un padrón de beneficiarios

Sin embargo, ni la ley ni su reglamento establecen bases suficientes para la implementación y operación del padrón. Al respecto, es recomendable la elaboración de una guía específica en la materia.

- c) La normatividad prevé la existencia de reglas de operación;
- d) La normatividad prevé la difusión de información de programas;
- e) La normatividad prevé mecanismos de evaluación y monitoreo de la política y los programas;
- f) La normatividad prevé la existencia de criterios para realizar la evaluación;
- g) La normatividad prevé la publicación de las evaluaciones;
- h) La normatividad prevé la identificación de atribuciones del área responsable;

Sin embargo, se encuentran insuficientemente regulados a nivel legislativo, mientras que las cuestiones de detalle, no por eso menos importante, se relegan al ámbito reglamentario. Al respecto es recomendable concatenar la normatividad vigente -desde la Constitución del Estado hasta la normatividad reglamentaria- a efecto de establecer al SEEG como ente coordinador en materia de evaluación.

Amén de lo anterior, las atribuciones en materia de evaluación se encuentran divididas entre la SFIA y la SDSH, sin la claridad deseable la mayor parte de las veces. Esto conduce a la invasión constante de competencias con el IPLANEG, que, a su vez, cuenta con facultades para realizar el diagnóstico y evaluación de los planes estatales de desarrollo, así como de su implementación.

Al respecto se hace necesaria una reforma legal a los dispositivos legislativos de cada una de estas entidades, de modo que se adjudiquen con claridad las responsabilidades de cada área.

Dependencia presupuestaria de las áreas responsables de la evaluación.

De acuerdo con la normatividad vigente, el presupuesto dedicado a la práctica de las evaluaciones es asignado por las propias dependencias encargadas de llevarlas a cabo, lo que compromete su objetividad, imparcialidad e independencia.

Al respecto, es recomendable el fortalecimiento de las capacidades institucionales del órgano coordinador de la evaluación. Tanto en el nivel federal como en diferentes entidades federativas dicho objetivo es garantizado a través del reconocimiento constitucional y legal de la autonomía técnica y presupuestaria del órgano coordinador de las evaluaciones. En el estado de Guanajuato, uno de los retos que presenta el SEEG es la dependencia presupuestaria del sistema debido a la falta de autonomía legal del órgano encargado de la coordinación.

Ausencia de evaluaciones intermedias.

La LOPEG prevé atribuciones de evaluación a 11 de las 13 secretarías estatales. La mayoría de ellas tienen carácter *ex post*, en demérito de las evaluaciones *ex ante*, lo que beneficia la asignación del presupuesto con base en resultados, pero perjudica las actividades de planeación. Asimismo, es notoria la ausencia total de evaluaciones intermedias, lo que afecta el sano desarrollo de políticas sexenales, o de varios ejercicios fiscales.

Esto es así ya que las evaluaciones *ex ante* fortalecen las capacidades institucionales de planeación, ya que permiten elaborar diagnósticos fiables sobre las problemáticas que pretenden atenderse al desarrollar una política pública, principalmente cuando se trata de programas nuevos, proyectos de inversión, programas modificados sustancialmente, o de áreas de oportunidad que no fueron atendidos previamente por la APE.

Asimismo, las evaluaciones intermedias permiten conocer el cumplimiento de objetivos y el ejercicio de los recursos durante la duración del programa o la política pública, y así, evaluar su viabilidad en un periodo breve de tiempo.

Insuficiente regulación en materia de asignación de presupuesto por resultados.

La regulación de SMyE en la CPEG, *qua* máxima norma dentro del estado, es insuficiente y poco clara, únicamente se hace referencia al Sistema de Planeación omitiendo referencia alguna relacionada con el monitoreo y evaluación de políticas públicas. Las premisas constitucionales en ejes estratégicos como la evaluación son fundamentales para fortalecer el SEEG y sus disposiciones legales secundarias. Al respecto es recomendable incorporar las explícitamente el modelo de gestión por resultados en el ámbito constitucional estatal, ya que dicha norma fija el parámetro legal de todas las disposiciones secundarias. Asimismo, recomendable garantizar

mediante acciones de control político o legislativo, tales como la responsabilidad administrativa la asignación del presupuesto con base en resultados.

Insuficiente regulación en materia de transparencia.

La LTAIPEG regula insuficientemente la publicidad del resultado de las evaluaciones, ya que no especifica sanciones al incumplimiento de las obligaciones respectivas. Tampoco garantiza que la información sea accesible a todos los ciudadanos, en perjuicio de la participación social en la planeación.

Conclusiones sobre el diagnóstico jurídico

Para fortalecer el SEEG, es indispensable que se encuentre considerado en la Constitución Política del Estado, la incorporación del *Sistema* en el ámbito constitucional permite integrar a todo el Poder Ejecutivo del Estado a las prácticas de evaluación, también permite marcar los ejes rectores y objetivos de la evaluación, y justifica la creación y observancia de las disposiciones legales secundarias. Actualmente, no existen referencias de la materia en la parte relativa al Poder Ejecutivo, el Artículo 14 Constitucional únicamente plantea criterios de planeación y transparencia.

Aunado a lo anterior, es necesario consolidar la normatividad secundaria elevando a rango de Ley el Decreto 189, debido a que su estatus actual no permite sobreponerse a disposiciones legales vigentes con mayor jerarquía, las cuales, como se ha expuesto, mantienen atribuciones de planeación, evaluación y presupuesto, acarreando como resultado la práctica de subsistemas de evaluación en perjuicio de la consolidación de un Sistema integrado.

La evolución del sistema tradicional de *división de poderes* permite visionar la posibilidad de transitar a la *autonomía* de los sistemas de evaluación, cuyas bases principales se centran en la imparcialidad y objetividad. Los recientes ejercicios implementados en los ámbitos federal y estatales sugieren que la autonomía en los sistemas de evaluación, es una premisa que debe ser observada por su especial naturaleza y que dicha transición logra una verdadera rectoría técnica y presupuestaria ya que se dota a los *Sistemas* de personalidad jurídica y patrimonio propios, adicionalmente, se prioriza que las recomendaciones emanadas de los *Sistemas*, verdaderamente vinculen a las diferentes Dependencias y Entidades para la mejora continua en la planeación y ejercicio de las actividades propias de su encargo.

Finalmente, y derivado de las propuestas que anteceden, se debe realizar un ejercicio de armonización del SEEG con los esquemas previos de evaluación que figuran en el marco normativo vigente, en la cual se puedan trasladar atribuciones concretas en las Dependencias y Entidades que conforman el *Sistema* acorde al ámbito de operación de cada una de ellas.

Conclusiones Diagnóstico institucional y jurídico

Los resultados del diagnóstico realizado indican que en lo que respecta a lo organizacional como en lo que refiere a la normativa jurídica las atribuciones y las actividades que realizan las instituciones que forman parte del SEEG, se traslapan en materia de evaluación, aunque en temas específicos.

Respecto del uso de las metodologías, las instituciones desarrollan metodologías diversas, han desarrollado metodologías propias, pero estas no están coordinadas ni se utiliza un catálogo en línea [puesto a disposición por la coordinación del SEEG]. Por tanto, hasta el momento existe una estandarización de ciertos procesos técnico-metodológicos en la evaluación. En coherencia se concluye que, si bien se trabaja sobre una agenda anual de evaluación, no existe una orientación clara que defina esta agenda en términos de que programas evaluar, con qué criterios se seleccionan las propuestas de cada dependencia, como se articula los distintos programas y se crea una sola agenda compartida, en evaluación de las distintas instituciones que componen el SEEG así como tampoco de la calidad de la misma.

Respecto a la transversalización de la perspectiva de género, si bien el programa incluye en la estrategia 3 garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres” los resultados de este diagnóstico concluyen que la información generada por las evaluaciones no permite generar información de como se esta avanzando en la reducción de brechas de género en el Estado.

En cuanto a la utilidad de la información para la toma de decisiones de la política pública, surge la ausencia de formatos estándares comparables que permita las rendiciones de cuenta pública. De hecho, el cumplimiento de las recomendaciones no es materia de monitoreo. No hay constancia de informes de cumplimiento que verifiquen la desaparición de la situación de hecho originaria de la deficiencia que dio lugar a la recomendación. Tampoco existe información consolidada, con resúmenes ejecutivos anuales, que den cuenta de los niveles de avance en la implementación de recomendaciones. En coherencia con esto, el diagnóstico concluye que la mayoría de las instituciones no han incorporado el vínculo que tiene la evaluación con la definición del presupuesto. En este sentido, como se verá mas adelante en la propuesta, el SEEG tiene un rol clave en el análisis global del desempeño obtenido y en la consolidación de informes que aporten a la definición presupuestaria.

Respecto a la cuestión estrictamente legal, la conclusión principal es que la principal debilidad que presenta el SEEG para desarrollarse como el sistema es que la norma que lo crea es un Decreto (Numero 189) y su estatus en la jerarquía jurídica no le permite regir sobre disposiciones legales vigentes con mayor jerarquía, las cuales, como ya se ha expuesto, mantienen atribuciones de planeación, evaluación y presupuesto, en las distintas instituciones que forman parte del SEEG, acarreando como resultado la práctica de subsistemas de evaluación en perjuicio de la consolidación de un Sistema integrado.

Los antecedentes mostrados en el diagnóstico implementados en los ámbitos federal y estatales sugieren que la autonomía en los sistemas de evaluación es una premisa que debe ser observada por su especial naturaleza porque logra una verdadera rectoría técnica y presupuestaria ya que se dota a los Sistemas de personalidad jurídica y patrimonio propios, y permite priorizar las recomendaciones emanadas de dichos sistemas.

Finalmente, y derivado del diagnóstico organizacional y jurídico es que se exponen a continuación una propuesta tanto en términos normativos como organizacionales de forma de superar las dificultades identificadas en el diagnóstico y de consolidación del SEEG.

Propuesta de cambios de funcionamiento del SEEG

En esta tercera parte del informe se formulan un conjunto de propuestas centradas en cuatro etapas del ciclo anual de monitoreo y evaluación las cuales surgen de los hallazgos y las conclusiones de los diagnósticos realizados y presentados previamente, especialmente del referente al funcionamiento organizacional del SEEG.

La división de fases al ciclo anual de monitoreo y evaluación se utiliza para efectos de presentación de la propuesta y constituye una referencia puramente metodológica, útil para explicar cómo abordar cada componente de la propuesta. En cada etapa se trabajó en la definición de nuevas funciones, instrumentos y estándares. De manera complementaria se propuso crear un sitio electrónico que consolide y unifique toda la información del ciclo. La propuesta incluye una recomendación en torno a la coordinación y articulación de los diferentes sistemas de información y procesos de evaluación. La propuesta se divide en los siguientes partes de acuerdo con las etapas del ciclo anual de monitoreo y evaluación y que se grafican a continuación:



La Parte **1**, propone la elaboración de una propuesta de plan anual de evaluación, capacitación y asesoría técnica cuyo objetivo es consolidar en un solo formato común las propuestas de evaluaciones internas y externas que se ejecutarán durante el ejercicio fiscal anual y las demandas de capacitación y asesoría en materia de monitoreo y evaluación. Este proceso concluye con la publicación de la agenda anual de evaluación y capacitación priorizada a través de criterios comunes de selección. La Parte **2**, propone un nuevo calendario de evaluación alineado al ciclo de programación presupuestario del Estado de Guanajuato. Ello incluye la elaboración de resúmenes ejecutivos para alimentar las decisiones del presupuesto y una valoración del desempeño de cada intervención pública evaluada. La parte **3**, define un conjunto de estándares para evaluar la calidad de las evaluaciones externas e internas realizadas durante el año y una categorización de éstas. La parte **4**, aborda la construcción del plan de acción y de un sistema único de seguimiento de los planes, incluye una valoración anual del avance en el cumplimiento de las recomendaciones. La parte **5**, se centra en la difusión y comunicación de los resultados de las evaluaciones sugiriendo la creación de un sitio electrónico que consolide toda la información. La parte **final**, a modo de resumen se centra en el tema de coordinación y compatibilización de los sistemas y procesos de información y evaluación, así como sugerencias en torno al desarrollo de una política de incentivos.

Cada parte retoma parte del diagnóstico que fundamenta las propuestas elaboradas, así como las nuevas funciones y atribuciones de IPLANEG y el Grupo Coordinador del SEEG.

Plan y Agenda Anual de Evaluación y Capacitación.

La siguiente propuesta da cuenta de cuatro debilidades identificadas en el diagnóstico, y relativas a los procesos de planificación del ciclo de evaluación. La primera, asociada con la necesidad de establecer una planificación general y común, a todas las entidades o dependencias, que consolide toda la actividad de M&E durante el ejercicio fiscal, incluyendo en esta las evaluaciones internas; La segunda, ligada con la necesidad de desarrollar las competencias en materia de monitoreo y evaluación; la tercera vinculada con la estructuración de un agenda anual de evaluación articulada; y la cuarta relacionada con la necesidad de homologar las definiciones y metodologías para realizar evaluaciones internas y externas.

Cuadro 25: Debilidades metodológicas y propuestas

Debilidades Metodológicas	Propuesta
Opiniones de las instituciones: Escasa vinculación de las metodologías y procesos evaluativos. Ello se atribuye a que: • Uso de metodologías no homogéneas. • Ausencia de manual o lineamientos que vinculen los procesos y tipos de evaluaciones realizadas • Resistencia de algunas entidades y dependencias a que se realicen evaluaciones a sus políticas públicas, lo cual afecta la decisión del SEEG para evaluar dichas políticas. • Ausencia de un modelo integrado para estructurar la agenda anual de evaluación. • Ausencia de criterios que permitan homologar, estandarizar las metodologías de evaluación, para hacer compatibles todos los sistemas o evaluaciones tanto internas o externas practicadas. • No hay clara definición de responsabilidades en cada una de las etapas del ciclo de evaluación que permita unificar criterios y metodologías. Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea: • La diversidad de evaluaciones internas y externas realizadas implican un mayor gasto en habilidades técnicas, recursos y tiempo de implementación, en este sentido el proceso exhibe menor eficiencia. • No hay una mirada sistémica en el SEEG del conjunto de evaluaciones, ello porque se utilizan definiciones, metodologías y formatos no necesariamente compatibles. • Existe un segmento de evaluaciones internas que no son integradas en la agenda anual de evaluación. • Los instrumentos y tipos de evaluación se traslapan y no son uniformes, produciendo resultados a veces no congruentes entre sí. • Los criterios de selección utilizados por las instituciones aparecen desarticulados, no observándose una jerarquización (orden de importancia), una ponderación (peso específico), y difieren en su magnitud (cantidad). • La agenda anual de evaluación aparece como la suma de diferentes instituciones más que como una agenda unificada y articulada.	1) Se requiere una revisión de lo tipos de evaluación que se conducen por entidades que integran o no el SEEG, y homologarlas en función de lo que se define en la caja de herramientas metodológicas del SEEG, incorporando en estas el enfoque de género. Se sugiere que la revisión la realice el Grupo Coordinador. 2) Se propone una articulación técnica más sistemática entre las distintas Direcciones que coordinan los procesos de evaluación en las entidades que integran el SEEG para compatibilizar bases de datos y definiciones. 3) Se sugiere definir un plan anual de evaluación, capacitación y asesoría técnica en materia de M&E. 4) Se recomienda Incorporar todas las acciones de evaluación externas e internas programadas en el ejercicio fiscal al Plan Anual de Evaluación y Capacitación. 5) Introducir un paso previo a la configuración de la agenda anual de evaluación que incluye la definición de criterios de selección comunes para identificar qué intervenciones públicas se evaluarán en el año. 6) Se presenta una propuesta metodológica para seleccionar y priorizar -a partir de criterios comunes- las intervenciones públicas a evaluar.

Fuente: Elaboración propia

El decreto 189 establece atribuciones del Grupo Coordinador en cuanto a “*elaborar una propuesta de Plan de Trabajo Anual para las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, que cuentan con atribuciones en materia de evaluación de las intervenciones públicas*” (Decreto 189:58); y “*elaborar el ante*

proyecto de agenda anual de evaluación que se presentará al Consejo, por conducto de la Secretaría Técnica” (Decreto 189:59).

Cuadro 26: Funciones del Grupo Coordinador y el Consejo Estratégico

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Planificación SEEG	Plan de trabajo en evaluación	Recopila y analiza propuestas de evaluación y emite recomendaciones. Aplica criterios comunes de selección de intervenciones públicas a evaluar.	
	Agenda anual de evaluación	Elabora anteproyecto de agenda de evaluación, capacitación y/o asesoría técnica. Publica Agenda de evaluación en el Periódico Oficial del Estado	Aprueba anteproyecto de agenda anual de evaluación.

Fuente: Elaboración propia

El proceso de evaluación es una articulación lógica de determinadas etapas a las que se les asocian ciertas acciones de manera causal y estas se realizan de manera organizada para maximizar los objetivos perseguidos. Para que este proceso se considere válido y útil, debe contar con un modelo que asegure la homogeneidad de las definiciones y metodologías de evaluación, así como sólidas capacidades de evaluación (Stockmann y Meyer, 2016; Subirats, 2007)⁹⁹.

Las actividades que se requieren desarrollar para asegurar este modelo inician con el establecimiento de un marco evaluativo común de definiciones y capacidades que permita, por una parte, consensuar criterios en torno a qué y para qué se evalúa, coordinar y homologar definiciones sobre evaluación; y, por otra parte, mejorar las capacidades de los/as profesionales para ser contraparte activa de las evaluaciones que se externalizan o conducir evaluaciones propias.

En este contexto, se propone reunir bajo un mismo proceso de trabajo anual, dos etapas: la primera, abocada a la identificación de las acciones de evaluación y capacitación y/o asesoría técnica, y la segunda centrada en la elaboración y publicación de la agenda anual de evaluación y capacitación para el ejercicio fiscal anual.

Propuesta de plan de trabajo anual de evaluación, capacitación y asesoría técnica.

Producto: El producto de este proceso, sería un documento llamado ***Propuesta de Plan de Trabajo Anual de Evaluación, Capacitación y/o Asesoría Técnica*** para las dependencias y entidades, que incluiría:

⁹⁹ Stockmann, R y Meyer, W. 2016. Evaluación: una introducción teórico-metodológica. Editorial UCR. Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varone, F. 2007. Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel Ciencia Política.

- 1) Identificación de todas las acciones de evaluación (internas y externas) así como los tipos de evaluación que se aplicarán a intervenciones públicas durante el siguiente ejercicio fiscal.
- 2) Identificación de las acciones de capacitación/asesoría técnica que se ejecutarán para apoyar los procesos de evaluación, en particular sobre el uso del catálogo de herramientas metodológicas disponibles.

Atribuciones: Se sugiere que sea IPLANEG quien recabe toda la información sobre evaluaciones internas y externas a realizarse durante el año, y las demandas de capacitación y/o asesoría técnica, e integre toda la esta información en un documento *Propuesta de Plan de Trabajo Anual de Evaluación, Capacitación y/o Asesoría Técnica*.

Metodología. La metodología para elaborar el Plan se presenta a continuación. Debe tenerse presente que la información que se recopile sobre qué se evaluará, así como las demandas de capacitación/asesoría técnica, deben trabajarse en un mismo momento. Solo se describen en forma separadas por fines metodológicos.

Se propone que esta primera etapa de elaboración de la propuesta de plan de trabajo anual se realice en forma conjunta con las dependencias y entidades. Ello presenta una doble ventaja, por una parte, se logra consensuar definiciones y coordinar las acciones de evaluación, y por otro, se detecta al mismo tiempo las necesidades de las dependencias en relación con mejores capacidades para el monitoreo y evaluación (M&E).

Identificación de la Propuesta de Evaluación.

El proceso inicia con una descripción del objeto de evaluación de cada dependencia (ámbito de estudio, grado de complejidad y fase del ciclo en que se encuentra la intervención que se propone evaluar) y del tipo de evaluación (alcance, objetivos, y utilidad) que se propone desarrollar.

Cuadro 27 Resumen de las Acciones de Evaluación Propuestas

Dependencia y/o Entidad	Clave del Programa	Nombre de la intervención pública que se evaluará	Años de ejecución de la intervención	Tipo de evaluación que se propone	Tiempo de duración	Justificación (utilidad de la evaluación y expectativas)

Fuente Elaboración propia

Una vez, descrito el objeto de evaluación, se sugiere realizar un ejercicio conjunto con las dependencias y entidades, tendientes a realizar una valoración general de la alineación de lo que sé que se desea evaluar

respaldada por las prioridades de política pública del PED o la Actualización del Programa de Gobierno 2018-2024, y con las prioridades de la Entidad o Dependencia. El análisis que se propone permite a los equipos de evaluación de las dependencias entrar en contacto con las prioridades de política pública del Estado y justificar su propuesta de evaluación vis a vis las prioridades identificadas. También es posible conocer, a través de este análisis, las necesidades y expectativas de los distintos actores ante la evaluación.

La información que se deriva de este proceso permitiría al Grupo Coordinador tener una visión general respecto de la importancia relativa que cada dependencia o entidad asigna a sus propuestas de evaluación y de sus expectativas sobre el proceso de evaluación.

Acciones de capacitación/asesoría técnica que se ejecutarán en el año relativas al M&E.

La capacitación y la asistencia técnica corresponden a un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades y competencias fundamentales en materia de monitoreo y evaluación en las entidades y dependencias con facultades, atribuciones y/o actividades en este sentido. Para estos efectos, la capacitación se define como un curso formal, con uno o más docentes que desarrollan ciertos conocimientos en un tiempo acotado. Por su parte, la asistencia técnica, se define como diferentes acciones de asesoramiento y apoyo sobre un tema en particular, realizada por especialistas. Puede tomar la forma de una reunión para aclarar dudas, compartir información y conocimientos, y también puede implicar la transferencia de datos técnicos.

Al respecto se sugiere consignar las actividades de capacitación o asesoría técnica que se desarrollarán en el año, identificando de manera clara cuáles son las demandas o necesidades de conocimientos en materia de M&E a nivel de las dependencias, entidades y/o municipios, a las cuales dará respuesta el Plan. La priorización de estas demandas estaría definida por la disponibilidad presupuestaria anual.

Cuadro 28: Estructuración del Plan de Capacitación/Asesoría técnica.

DEMANDA	Institución que demanda	CONTENIDOS		PLAZO DE EJECUCION	RESPONSABLE
		CAPACITACIONES	ASESORÍAS TECNICAS		

Fuente Elaboración propia

Los resultados de ambos análisis desarrollados se plasman en un documento denominado **Plan Anual de Evaluación, Capacitación y Asesoría Técnica** que sirve de guía y orientación para la elaboración de la agenda anual de evaluación.

Agenda anual de evaluación y capacitación priorizada.

Producto. El producto de este proceso es una **Agenda de Evaluación Priorizada**. Para ello, se propone introducir un paso adicional, antes de conformar y publicar la Agenda Anual de Evaluación, que consiste en la aplicación de criterios comunes para seleccionar y priorizar las propuestas de intervenciones públicas a evaluar en el próximo ejercicio fiscal. Las acciones de capacitación que se propone incluir se trabajarán mas adelante.

Atribuciones. Se propone sea el Grupo Coordinador quien ejerza la función adicional de seleccionar y priorizar, lo que se evaluará en el siguiente ejercicio fiscal y se incorporará a la agenda anual de evaluación. Ello a partir de las propuestas identificadas en el documento Propuesta de Plan Anual de Evaluación, Capacitación y/o Asesoría Técnica. En este sentido, se debe tener presente que las entidades y dependencias continúan definiendo sus prioridades de evaluación al interno, y lo que el Grupo Coordinador realizaría, al utilizar la metodología que se propone, **es una priorización a escala estatal**, para determinar las intervenciones públicas que finalmente conformarán la Agenda Anual de Evaluación.

Metodología. Se propone un método de priorización y selección común de las intervenciones públicas a evaluar en el ejercicio fiscal que tiene la virtud de otorgar unidad a la agenda. Se considera absolutamente necesario incluir a las evaluaciones internas dentro de la agenda de evaluación. Las razones que sustentan esta recomendación se presentan a continuación.

Por definición, la agenda anual de evaluación, “es el instrumento rector de las acciones de evaluación de las intervenciones públicas que se ejecutarán durante un ejercicio fiscal” (Decreto 189:61). De acuerdo con los cuerpos legales que sustentan a la agenda anual de evaluación, ésta surge en respuesta a cuatro necesidades específicas¹⁰⁰:

- a) Planear y controlar la evaluación anual de las intervenciones públicas, asegurando que éstas se seleccionen estratégicamente;
- b) Garantizar que los tipos de evaluaciones que se aplicarán sean parte de un proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones de mejorar el desempeño y la gestión pública;
- c) Vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de la

¹⁰⁰ Las características de la agenda de evaluación están descritas en la introducción a la Agenda Anual de Evaluación publicada en el Periódico Oficial de cada año, en particular en el artículo 6 de la ley para el ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato. En los artículos 49, fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal Federal, así como 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en el caso de la evaluación de programas estatales que ejercen gasto federalizado.

- programación y presupuestación para el ejercicio presupuestal correspondiente, y
- d) Articular los resultados de las evaluaciones de las intervenciones públicas como elemento relevante del presupuesto para resultados.

Los resultados del diagnóstico realizado al SEEG indican que la agenda anual de evaluación cumple parcialmente con las cuatro necesidades específicas, porque el SEEG no logra articular una propuesta que exprese la necesidad estratégica de evaluación del Estado en su conjunto (que es más que la suma de las partes). Ello por las siguientes razones:

- La agenda anual de evaluación no entrega una visión articulada de la propuesta de evaluación anual. Cada institución tiene su apartado propio¹⁰¹ sobre qué se evaluará y cómo se seleccionarán las intervenciones públicas a evaluar;
- Los criterios para seleccionar qué se evaluará expresan las decisiones independientes de cada entidad que integra el SEEG en torno a lo que se prioriza. En este sentido, se presentan como un cuerpo disociado que no permite comprender la forma en que los criterios definidos se articulan y son coherentes entre sí para los efectos de conformar una agenda de evaluación que exprese la unidad del sistema.
- Existe un segmento de evaluaciones (internas) de las cuales se desconoce cómo se seleccionan y cómo se relacionan con la definición de agenda anual de evaluación, copiada más arriba (Decreto 189:61).

Frente a lo anterior, se considera necesario, ***introducir un conjunto de criterios comunes para seleccionar y priorizar las propuestas de intervenciones públicas a evaluar en el próximo ejercicio fiscal.*** Se proponer aplicar los criterios a la propuesta de evaluaciones recabadas en el documento plan anual de trabajo elaborado en la primera etapa.

Criterios de Selección, Priorización y Categorización de las propuestas de evaluación.

Una vez, compiladas las propuestas de evaluación de las entidades y dependencias (*cuadro Resumen de las Acciones de Evaluación Propuestas*) en el siguiente ejercicio fiscal, se sugiere **la aplicación sistemática de criterios de selección** a cada una de las propuestas de evaluación recibidas para ordenarlas jerárquicamente y luego definir si se incorporan o no a la agenda de evaluación.

¹⁰¹ IPLANEG (sección paquete evaluativo), SEDESHU (Sección Evaluaciones a Programas Sociales Estatales) y STRC (Sección Evaluaciones de Contraloría Social y Auditorías Gubernamentales al Desempeño) y SFIA (Evaluaciones de Fondos Federales).

Para ello, se han definido nueve (9) criterios de selección para valorar si la propuesta evaluación se incorpora o no a la agenda anual.

- Cada criterio tiene un peso específico similar y una puntuación asociada de (0, 25, 50, 75, 100) cuyo objetivo es medir si la evaluación propuesta cumple o no cumple con ese criterio y en qué proporción cumple.
- Por tanto, cada evaluación propuesta debe examinarse en cada uno de los ocho criterios definidos, estableciendo un puntaje para cada criterio.
- El resultado final para cada evaluación propuesta corresponde a la suma del puntaje obtenido en los ocho criterios.

Cuadro 29: Explicación de los Puntajes

Puntaje	Valoración
0	cumplimiento deficiente.
25	cumplimiento insuficiente.
50	cumplimiento regular.
75	cumplimiento bueno.
100	cumplimiento excelente.

Fuente Elaboración propia

Cuadro 29: Criterios de Selección de las Propuestas de Evaluación

CRITERIOS DE SELECCION	0	25	50	75	100
1. Obligatorias: La normativa existente obliga a evaluar la intervención pública.					
2. A solicitud: La intervención pública a evaluar corresponde a una solicitud del Gobernador, de los/as Diputado/as del Estado, o del Consejo Estratégico del SEEG.					
3. Intervenciones estratégicas: La intervención pública a evaluar responde a un tema estratégico para el Estado. Este criterio busca determinar si la evaluación propuesta responde a una necesidad estratégica para el Estado: Políticas altamente prioritarias y sobre cuyo desempeño se tienen escasas evidencias, o se requiere contar con evidencias anuales (políticas que se encuentran contempladas en el PED, en el programa de gobierno o son partes de los ODS).					
4. Intervenciones relevantes: La intervención pública a evaluar responde a un tema estratégico para una Secretaría. Este criterio busca determinar si la evaluación propuesta aportará con conocimiento relevante para el desempeño y la gestión de una Secretaría.					
5. Peso presupuestario: La intervención pública a evaluar corresponde a una iniciativa que involucra un alto monto de recursos de los que se requiere rendir cuenta sobre el avance en el logro de resultados.					
6. Tiempo de ejecución: La intervención pública a evaluar tiene un tiempo razonable de maduración (más de dos años) que permite medir avance en cualquier ámbito. Es decir, no es una intervención que está iniciando o ha sufrido un rediseño sustantivo que recién comienza a implementar.					

CRITERIOS DE SELECCION	0	25	50	75	100
7. Información disponible: La intervención pública a evaluar cuenta con un sistema de información suficiente y de calidad para entregar conocimientos pertinentes y relevantes a la toma de decisiones. Este criterio busca valorar la existencia de información, así como su grado de suficiencia en relación con los objetivos propuestos para la evaluación: su alcance (cobertura), su presentación (unificada, agregada y estructurada), la periodicidad o sistematicidad de recogida de la información (trimestrales, semestrales, anuales, etc.). Conducir una evaluación para determinar que un programa requiere definir un sistema de información es altamente ineficiente y poco oportuno.					
8. Mayor cobertura: La intervención pública a evaluar tiene una alta cobertura, medida tanto en número de población objetivo como geográfica. Este criterio busca valorar si la intervención tiene un alto impacto social y económico para el Estado.					
9. Tiempo Razonable: La intervención pública a evaluar no ha sido evaluada en los últimos dos años. La sobre evaluación o la sobre exposición de entidades y dependencias a procesos evaluativos no colabora con la lógica de mejorar la calidad de la gestión para resultados, pues tiende a generar comportamientos regresivos y de rechazo en los/las profesionales expuestos a estos procesos.					

Resultado del Proceso de Selección.

Como resultado de examinar cada evaluación propuesta, se obtendrá un puntaje. Se sugiere establecer una lista jerarquizada, en función de los puntajes (mayor a menor). A partir de esta lista es posible seleccionar el paquete de evaluación que conformará la Agenda. Se podría hacer una categorización del resultado tomando como base el puntaje final de cada propuesta de evaluación. El puntaje máximo que podría obtener una propuesta de evaluación -si cumple con el máximo de todos los criterios- es 900 puntos, y el puntaje mínimo es cero puntos. En función de ello es posible categorizar la lista (cuadro 5, a continuación).

Cuadro 30: Categorización de las evaluaciones propuestas

Probabilidad de Inclusión en la Agenda de evaluación	
Evaluaciones con probabilidad alta de incluirse en la Agenda	700-900 puntos
Evaluaciones con probabilidad media de incluirse en la Agenda	400-699 puntos
Evaluaciones con probabilidad baja de incluirse en la Agenda	200-399 puntos
Evaluaciones que no deberían incluirse en la Agenda	Menos de 200 puntos

Fuente Elaboración propia

Se sugiere que estos mismos criterios se socialicen con todas las dependencias y entidades de manera que sean incorporados en la construcción de sus propuestas de evaluación durante la etapa 1. Esto no solo hace más transparente el proceso de selección y los criterios utilizados, sino que ayuda a estandarizar y homologar la selección de lo que se evaluará cada año.

Ante proyecto agenda anual de evaluación.

Se sugiere que el anteproyecto agenda anual de evaluación a ser presentado al Consejo, esté conformado por dos elementos:

- a) Lista jerarquizada de intervenciones públicas a evaluar en el ejercicio fiscal.
- b) Lista de las acciones de capacitación y/o asesoría técnica que se determine apoyar en el ejercicio fiscal.

En relación con las acciones de capacitación y/o asesoría técnica, se sugiere determinar su probabilidad de ser incluida en la agenda en función a la disponibilidad de presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal.

Homologación de metodologías

En relación con las metodologías utilizadas para conducir evaluaciones internas y externas, los resultados del diagnóstico muestran una alta dispersión en materia de evaluación, lo que dificulta una mirada sistémica a todas las evaluaciones del sector público en el Estado, y la instalación de mecanismos de gestión estratégica en torno a prioridades políticas. Hace falta una mejor coordinación de los diversos actores que participan en el SEEG, así como la definición de mecanismos que permitan una articulación más eficaz de la información generada por las evaluaciones en todos los niveles del quehacer público. Por ello, se propone:

Articulación técnica más sistemática entre las distintas Direcciones de Evaluación de las entidades que Integran el SEEG, para compatibilizar metodologías y en particular conceptos. Se observan variadas definiciones sobre un mismo concepto. En este sentido, se propone que IPLANEG concentre sus esfuerzos en capacitar especialmente a las Direcciones de Evaluación de las diferentes entidades con el objetivo de unificar las definiciones y conceptos utilizados. Los resultados de las 17 evaluaciones conducidas por Consultores/as de CEPAL muestran falencias en nociones básicas de formulación de indicadores de desempeño, estadísticas y comprensión de los conceptos como focalización, criterios de selección y cobertura.

Unificar definiciones y estandarizar metodologías. Las metodologías de evaluación, si bien diversas, deben estandarizarse y consensuarse para facilitar la comparación o el uso interinstitucional de sus resultados. En esta línea, se sugiere al Grupo Coordinador consensuar un paquete metodológico común, que tome como base el catálogo de herramientas producidos por IPLANEG. Una vez, consensuadas las definiciones y enfoques, se sugiere definir lineamientos obligatorios respecto del uso de este paquete metodológico por parte de todas las dependencias y entidades que ejecuten evaluaciones en el Estado. La experiencia internacional de las agencias

de evaluación de los países indica que el óptimo es el uso de definiciones comunes para darle calidad y coherencia a los diferentes instrumentos¹⁰².

En forma complementaria, se sugiere homologar los términos de referencia utilizados por las diferentes entidades. El grupo Coordinador tiene como función “coadyuvar en la elaboración y actualización de los términos de referencia de las evaluaciones” (Decreto 189:59), en esta calidad, se sugiere estandarizar los términos de referencia por tipo de evaluación, de manera que todas las entidades utilicen definiciones comunes. Esto colabora con la posterior comparación entre evaluaciones e informes anuales de dichas evaluaciones, que debe producir la Secretaría Técnica del SEEG (Decreto 189:54).

La propuesta a continuación también considera abordar este problema desde: a) la definición de criterios comunes a aplicar expost al proceso evaluativo para valorar la calidad de las evaluaciones internas y externas realizadas: esto es medir la consistencia con los estándares de evaluación recomendados para alcanzar los fines sociales y democráticos de la evaluación¹⁰³; y b) contar con formatos únicos compatibles que permitan poner a disposición información suficiente, precisa, confiable y pertinente, señalando las brechas entre lo que se deseaba lograr y lo que efectivamente se logró¹⁰⁴

¹⁰² Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). 2015. Un Estado más efectivo: Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. CAF: Bogotá. y Bertranou, J. 2019. El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. Revista Digital de Ciencias Sociales / Vol. VI / N° 10 / marzo – agosto.

¹⁰³ Ferreiro, A. y Silva, F. 2010. Evaluación del Impacto y Calidad de las Políticas Públicas: Hacia una Agencia Independiente. Libertad y Desarrollo, Serie Informe Económico, 203. desde http://lyd.org/other/files_mf/SIE-203-Evaluacion-del-impacto-y-calidad-de-las-politicas-publicas-AFerreiro-y-FSilva-Febrero2010.pdf. Ruiz, A. 2013. Evaluación de las políticas públicas: el enfoque de AEVAL. X Encuentros Técnicos de los Órganos de Control Externo, Cámara de Cuentas de Andalucía. 23 y 24 de mayo de 2013. http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/130527_Ponencia_Evaluacxn_de_las_polxticas_pxblicas_el_enfoque_de_AEVAL.pdf

¹⁰⁴ Gambрил, E. 2007. Transparency as the Route to Evidence-Informed Professional Education. Research on Social Work Practice 17 (5), 553-560. Maldonado, C. y Pérez, G. 2015. Antología sobre evaluación: La construcción de una disciplina. CIDE: México, DF

Alineación Ciclo Presupuestario con Información de Desempeño

Esta sección analiza la alineación entre la producción de información sobre desempeño y la factibilidad de incorporarla al proceso de programación y toma de decisiones presupuestarias. Dados los resultados del diagnóstico, se propone un nuevo calendario de evaluación alineado al ciclo de programación presupuestario. Ello incluye la elaboración de resúmenes ejecutivos para alimentar las decisiones del presupuesto y una valoración del desempeño de cada intervención pública evaluada.

Cuadro 31: Alineación Ciclo Presupuestario con Información de Desempeño

Opiniones de las instituciones: Escasa vinculación de los resultados de las evaluaciones internas y externas con el presupuesto y las decisiones de políticas. Ello se atribuye a que: • No se utilizan las evaluaciones para informar la toma de decisiones técnicas o presupuestarias. • Descoordinación de las evaluaciones en general con las del gasto público. • El proceso de elaboración del presupuesto es anterior al proceso de término de las evaluaciones. • El SEEG no cuenta con instrumentos estándar para consolidar la información de las evaluaciones. Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea que: • La mayoría de las instituciones no ha incorporado formalmente en su quehacer evaluativo el vínculo información de desempeño – presupuesto para resultados. • Existe un desfase entre el ciclo de evaluación y el ciclo presupuestario. • No se consolidan los resultados de las evaluaciones realizadas en formatos ejecutivos que alimenten los procesos de toma de decisiones. • La información resultante no logra consolidarse en un cuerpo homogéneo de resultados para alimentar las decisiones sobre política públicas por temas de tiempo y recursos humanos.	7) Se propone adelantar el proceso de evaluación de manera que los resultados de la evaluación (resúmenes ejecutivos propuestos) estén disponibles para la etapa de programación presupuestaria. 8) Consolidar la información resultante de cada evaluación interna y externa, en un resumen ejecutivo disponible para decisiones técnicas y decisiones presupuestarias. 9) Se presenta un formato tipo de resumen ejecutivo único para consolidar la información de todas las evaluaciones que permita poner a disposición información suficiente, precisa, confiable y pertinente, señalando las brechas entre lo que se deseaba lograr y lo que efectivamente se logró.

Fuente Elaboración propia

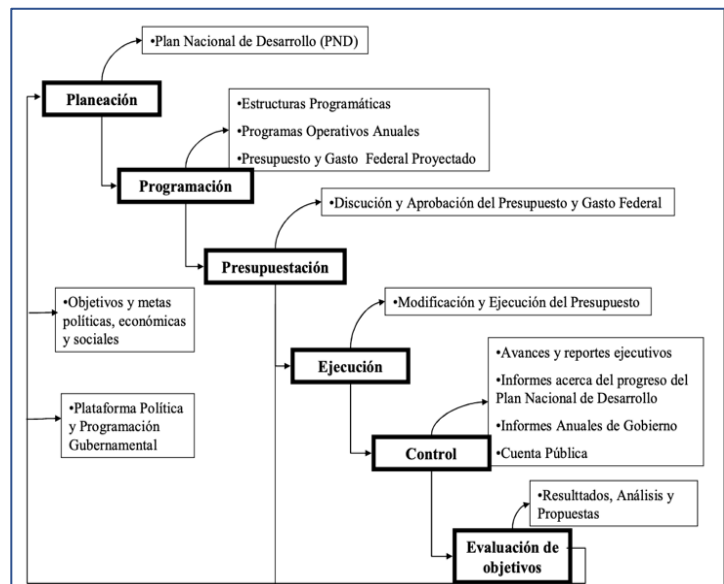
El decreto 189 establece atribuciones del Grupo Coordinador en cuanto a *“proponer los mecanismos para incorporar los resultados obtenidos con la operación del Sistema Estatal en el proceso de presupuestación para cada ejercicio fiscal”* (Decreto 189:58, punto II). También define funciones relativas a la producción de un informe anual: *“apoyar a la Secretaría técnica del Consejo en la integración del informe anual sobre las acciones de evaluación del Sistema Estatal”* (Decreto 189:58, punto X).

En relación con vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de la programación y presupuestación para el ejercicio fiscal correspondiente, y articular los resultados de las evaluaciones de los programas presupuestarios como elemento relevante del presupuesto, se han detectado dos debilidades:

- Desfase en el calendario de evaluación
- Ausencia de informes ejecutivos que alimenten las decisiones técnicas y presupuestarias.

Frente a ello, en primer término, ***se sugiere modificar el cronograma del proceso evaluativo*** para que sea coherente con el ciclo presupuestario. Ello implica ***adelantar el proceso de evaluación*** de manera que los informes de evaluación estén disponibles para la etapa de programación presupuestaria (entre el 8-15 de noviembre)¹⁰⁵ o para el proceso previo de planificación presupuestaria, que ocurre en septiembre.

En la GpR, el proceso de programación, formulación y asignación presupuestaria se construye sobre la base de información del desempeño (BID 2015; García García 2011)¹⁰⁶. Ello demanda que el sistema de M&E, con sus distintos instrumentos y etapas, se integren de forma sinérgica al ciclo presupuestario, en las cuatro etapas de la gestión presupuestaria: a) Planeación y programación, b) Discusión/Aprobación, c) Ejecución d) Seguimiento y control y d) Rendición de Cuentas. El sustento de esta premisa, es el vínculo entre la asignación de recursos presupuestarios con resultados medibles para sustentar el uso de los recursos públicos, la calidad del gasto y la gestión pública. Se trata de desplegar una cultura de evaluación, pues un gasto público sin evaluación no da garantías de rigor, calidad y efectividad.



¹⁰⁵ En Guanajuato de acuerdo con las entrevistas sostenidas, el proceso de planificación y programación presupuestaria ocurre entre los meses de septiembre-noviembre. En el país, el proceso de discusión y aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación comienza cuando la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA en Guanajuato), envía la propuesta de presupuesto al Congreso del Estado, **el calendario de aprobación presupuestaria inicia el día 8 de septiembre** con la entrega del Proyecto de Presupuesto de Egresos¹⁰⁵ (PPE), como parte del Paquete Económico. Desde este momento, y hasta el día 15 de noviembre como plazo máximo, el Congreso del Estado, quien tiene la facultad exclusiva para aprobar el presupuesto de egresos, analiza, discute y modifica, de considerarlo necesario, la propuesta formulada. Una vez aprobado el Decreto, es remitido al Ejecutivo Estatal para su publicación en el Diario Oficial del Estado, en un plazo de 20 días naturales. Importa observar que, en los años de término de la gestión del Ejecutivo Federal, el calendario de aprobación se modifica de la siguiente manera: el plazo máximo para entregar el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, como parte del Paquete Económico correspondiente, es el día 15 de noviembre. (Manual de Programación y Presupuesto 2021 SHCP). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/574516/Manual_de_Programacion_y_Presupuesto_2021.pdf

¹⁰⁶ BID 2015. Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Jorge Kaufmann, Mario Sanginés, Mauricio García Moreno (eds). Mauricio García Moreno y Roberto García López. 2011. Gestión para resultados en el ámbito público.

En el ciclo de evaluación actual, el proceso de ejecución de las evaluaciones inicia alrededor del mes de mayo y los informes finales se están publicando entre los meses de diciembre-enero lo que no permite alimentar las decisiones técnicas sobre asignación y distribución presupuestaria, así como tampoco permite alimentar el proceso de discusión y análisis presupuestario del Congreso del Estado.

La SFIA es la única institución que ha logrado integrar y coordinar de manera secuencia el uso de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIRs) con las diversas herramientas del ciclo presupuestal lo que ha permitido tener información de desempeño disponible. La SFIA como parte de sus atribuciones integra al Sistema de Evaluación al Desempeño (SED), reportes de avance sobre el cumplimiento de las metas programadas para el ejercicio fiscal correspondiente, en el caso de los programas presupuestarios con MIR y los Pp exentos de registrar MIR. Dependiendo del estatus de factibilidad, también actualiza la información de sus objetivos, indicadores del desempeño y sus respectivas fichas técnicas, para el ciclo presupuestario 2021, conforme al calendario general de trabajo definido en la sección V de los “Criterios para el registro y actualización de los instrumentos de seguimiento del desempeño de los programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2021”.¹⁰⁷

Calendario para el registro y actualización de los instrumentos de seguimiento del desempeño para el ciclo presupuestario 2021	
Acción	Plazo
1. Registro y actualización de la información de los instrumentos de seguimiento del desempeño, así como de sus metas.	Del 3 al 17 de agosto de 2020.
2.1 Revisión de la información por parte de la DGPOP. 2.2 Validación de la información por parte de la DGPOP o, en su caso, emisión de comentarios a la UR correspondiente. 2.3 Atención por parte de la UR de los comentarios que haya emitido la DGPOP.	Del 3 al 24 de agosto de 2020.
3.1 Revisión de la información por parte de la Secretaría, a través de las DGPYP y la UED y, en su caso, emisión de recomendaciones. 3.2 Atención por parte de la UR, de las recomendaciones y los comentarios que haya emitido la Secretaría, a través de las DGPYP y UED.	Del 3 al 31 de agosto de 2020.
4. Cierre del Módulo PbR por parte de la UED.	31 de agosto de 2020.
5. Publicación de la totalidad de los instrumentos de seguimiento del desempeño con sus metas establecidas en el PPEF 2021.	A más tardar el 8 de septiembre de 2020.
6. Adecuación de metas derivadas de lo aprobado en el PEF 2021.	De conformidad con los Lineamientos para la integración del PEF 2021 que emita la Secretaría.
7. Publicación de la totalidad de los instrumentos de seguimiento del desempeño y sus metas.	A más tardar el último día de diciembre de 2020.

A pesar de los avances, hace falta una mayor alineación de las acciones existentes de evaluación con el ciclo presupuestario, puesto que hay información relevante relativa a los resultados de las evaluaciones que no se liga a la toma de decisiones del presupuesto. Actualmente, más allá de la preparación de las MIRs, no hay una alineación del proceso de evaluación con los tiempos de los subprocesos del ciclo presupuestal. Tampoco, se ha considerado incorporar la información generada por los procesos de seguimiento a los planes de acción, a la

¹⁰⁷ “Criterios para el registro y actualización de los instrumentos de seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2021” <https://docplayer.es/194105605-Hacienda-ciudad-de-mexico-a-22-de-julio-de-2020.html>

toma de decisiones presupuestarias. En este sentido, es importante que las acciones de **evaluación de todo el ciclo** puedan ligarse a las diversas etapas del ciclo presupuestario para informar al presupuesto de los avances previstos por las intervenciones públicas.

Cambio en el calendario del ciclo de evaluación

En consecuencia, **se propone el siguiente cambio en el calendario del ciclo de evaluación**. Cambio que como se explica luego, va asociado a la producción de informes ejecutivos como insumos del proceso de decisiones sobre el presupuesto. El cuadro a continuación describe la propuesta.

Cuadro 32: Proceso comparativo y propuesta de calendario

Lo que dice el Decreto 189	Lo que se hace en la práctica	Lo que se propone
Grupo coordinador emite oficio 1 de septiembre para las entidades y dependencias del Estado (artículo 4, 2017)	Emite oficio en Enero	Emite oficio septiembre
Recepción de propuesta de evaluación (último día hábil de septiembre) (artículo 4, 2017)	Recepción propuesta finales de enero	Recepción de propuesta de evaluación último día hábil septiembre
Grupo Coordinador debe elaborar el anteproyecto de agenda anual de evaluación a más tardar el último día hábil del mes de enero (art 4, 2017)	Elaboración anteproyecto último día hábil marzo	Elaboración anteproyecto evaluación octubre-noviembre
Último día de enero se recibe anteproyecto de agenda anual de evaluación	Consejo analiza y aprueba abril	Aprueba anteproyecto primeros 5 días diciembre
Una vez aprobada la Agenda Anual de evaluación se publicará en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado y en los portales electrónicos de las dependencias y entidades del Estado (primeros 45 días del ejercicio fiscal. Hasta 1 de marzo).	Publica en abril	Publicación 10 de diciembre
Los términos de referencia de las evaluaciones externas, deberán ser revisado por el Consejo (art 24 y 25, 2017). (no indica plazo)	1 mes (mayo)	10 de diciembre- 30 enero
Las contrataciones están sujetas a la Ley de contrataciones Públicas para el Estado de Guanajuato. (no indica plazo)		
Operación seguimiento, supervisión de calidad, cumplimiento normativo, y cierre administrativo de las evaluaciones acordadas (art 15, 2017). (no indica plazo)	Inicia proceso fines de mayo diciembre	Febrero- 15 Agosto
El artículo 7 del decreto indica que las dependencias y entidades deberán entregar Informes Finales de las Evaluaciones incorporadas a la Agenda Anual de Evaluación, al Consejo Estratégico por conducto de su Secretaría Técnica. (no indica plazo)	Enero	15-31 Agosto
Resumen Ejecutivo de las Evaluaciones.		1-10 Septiembre

Fuente Elaboración propia

El calendario del ciclo de evaluación integrado al presupuesto se visualiza de la siguiente forma:

Actividades	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Emsión oficio (artículo 4, 2017)	1												
Recepción de propuesta de evaluación	30												
Elaboración anteproyecto evaluación													
Aprobación anteproyecto				5									
Publicación anteproyecto				10									
Revisión TDR				11									
Contratación consultores				30									
Operación seguimiento, supervisión de calidad, cumplimiento normativo, y cierre administrativo de las evaluaciones						1						15	
Remite y Publicación Informes finales												31	
Resumen Ejecutivo de avance													1 al 10

Producción de información de Desempeño para Decisiones Técnicas y Presupuestarias.

En Guanajuato, **el uso de la información sobre el desempeño de programas es para transparencia, y menos para informar la asignación o reasignación presupuestal y la mejora de intervenciones públicas.** Existe poca evidencia de que la información sobre el desempeño se utilice para la mejora de gestión de los programas públicos según el Banco Mundial, (2016:43). Si bien ya han sido evaluados diversas intervenciones públicas, no hay una difusión pública organizada y sistemática con suficiente evidencia para mostrar que las evaluaciones (y sus recomendaciones) han provocado mejoras importantes en la gestión de los programas, por ejemplo, ajustes en focalización, definición de metas, procesos de entrega de servicios, registros de información, etc.

Tampoco es evidente que el uso de información de la evaluación haya generado consecuencias en la asignación de recursos, o que haya implicado mayor transparencia. Por una parte, la información es insuficiente y, por otra parte, tampoco se ha documentado el cómo las recomendaciones de todos los reportes producidos¹⁰⁸, han logrado mejoras a la gestión de programas, a la asignación presupuestal o mayores niveles de transparencia.

Producto. El producto de esta sección es una propuesta de formato para la elaboración de un **Resumen Ejecutivo de las evaluaciones que apoye el proceso de toma de decisiones técnicas y presupuestales, y la rendición de cuentas públicas. Incluye una valoración del desempeño.**

Atribuciones. Una vez recibidos los Informes de evaluación en septiembre, se propone que IPLANEG, en su calidad de Secretaría Técnico del SEEG, sea quien elabore los resúmenes ejecutivos, dando preferencia a aquellas evaluaciones con mayor incidencia presupuestaria.

Metodología. El Resumen Ejecutivo que se propone elaborar, corresponde a un documento de dos páginas, y tiene por objetivo hacer una breve presentación de los principales hallazgos de la evaluación de una manera ordenada, simple, clara y transparente para alimentar decisiones técnicas y presupuestarias de las instituciones. Este producto incorpora una valoración del desempeño de la intervención pública evaluada (se presenta después de la descripción del resumen ejecutivo).

¹⁰⁸ La información del sistema de evaluación del desempeño y de los diversos reportes asociados como por ejemplo los reportes trimestrales de avance físico y financiero de los POA, y reportes mensuales del avance de los proyectos de inversión, los informes anuales de las auditorías de desempeño, y los informes de las evaluaciones de programas realizadas por SEDESHU u otras dependencias.

Resumen Ejecutivo

A continuación, se propone un formato tipo de presentación de la información sobre la evaluación realizada, que considera cuatro partes principales e incluye una valoración del desempeño:

1. **Valoración del Desempeño (sección 2.2.2).** Se incorpora la valoración que se hizo: Buen Desempeño, Desempeño Medio, Desempeño Bajo y Mal Desempeño de la intervención pública evaluada.
2. **Antecedentes:** Incluye una breve descripción de la intervención pública evaluada (no más de 15 líneas) y su propósito u objetivo principal.
3. **Resultados del Análisis de Desempeño:** Consta de dos partes, la primera parte analiza algunas dimensiones relevantes del desempeño (focalización, cobertura de la población objetivo, eficiencia -costo promedio- y eficacia de la intervención). La segunda parte, presenta datos cuantitativos sobre el avance en el logro de los indicadores propuestos y observaciones emanadas de la evaluación al respecto. Cabe hacer notar que, en el caso de las evaluaciones de diseño y procesos, la presentación de datos sobre indicadores no corresponde.
4. **Conclusiones y Recomendaciones** de la evaluación mediante una breve exposición de las principales debilidades, fortalezas y sugerencias de mejora.

La información que se produzca tiene el propósito central de ser un insumo para las decisiones técnicas y presupuestarias. Este es un documento que no debería tener más de dos páginas y tendría que estar disponible **a más tardar el 10 de septiembre** de manera de incluirlo en la fase de programación presupuestaria.

Asimismo, la información debe difundirse para consulta en el sitio electrónico que se propondrá. Al respecto se propone que todos los informes finales de evaluación (internos y externos) junto con sus resúmenes ejecutivos estén disponibles en el mismo sitio electrónico en un apartado específico.

Cuadro 33: Formato de Resumen Ejecutivo de las Evaluaciones Realizadas

Nombre y Unidad Responsable de la dependencia responsable:			
Nombre y clave SED de la intervención pública:			
Tipo de evaluación que se realizó:			
Nombre de la intervención pública evaluada:			
Ámbito gubernamental al que pertenece: (Federal, Estatal, Municipal):			
Año de inicio de la intervención pública evaluada:			
1. VALORACION DEL DESEMPEÑO (sólo marcar)			
Buen Desempeño	Desempeño medio	Desempeño Bajo	Mal Desempeño
2. ANTECEDENTES			
Descripción de la intervención pública evaluada (15 líneas)			
Propósito u Objetivo Principal			
3. RESULTADOS ANÁLISIS DE DESEMPEÑO			
Dimensión	Resultados	Observaciones evaluadores	
Focalización y Cobertura			
Eficiencia			
Eficacia			
Indicadores de Desempeño (no aplica para evaluaciones de diseño y procesos)			
Indicador de Propósito	% de avance	Observaciones	
Otros indicadores			
Indicador	% de avance	Observaciones	
4. CONCLUSIONES DE LA EVALUACION			
Principales fortalezas	Principales debilidades	Recomendaciones	

Valoración del Desempeño de las Intervenciones Públicas.

Para el punto del Resumen Ejecutivo, se propone la siguiente metodología que busca calificar el desempeño global de la intervención pública evaluada.

Tomando como base los Informes de evaluación recibidos, se propone revisar cada uno y clasificar **cada evaluación en una categoría de desempeño: Buen Desempeño, Desempeño Medio, Desempeño Bajo, y Mal Desempeño.** Hay que tener presente que en algunas evaluaciones será posible abordar las cinco áreas valoradas, mientras que, en otras, dependerá del o los ámbitos en que focaliza la evaluación.

Para realizar la calificación de cada intervención pública evaluada, se sugiere que IPLANEG revise los juicios

evaluativos (**conclusiones de los/as evaluadores y análisis FODA**) de cada Informe de evaluación en las cinco áreas valoradas: *Identificación y justificación del problema público a solucionar, implementación, focalización, eficacia, y eficiencia*, y utilice las indicaciones del cuadro anteriormente presentado con las calificaciones para asignar el puntaje que corresponda.

La metodología para valorar la intervención pública consta de veinte (20) **afirmaciones** que miden 5 áreas del desempeño. Cada evaluación debe calificarse en cada una de las veinte afirmaciones definidas. Al calificar cada afirmación, usted tiene cuatro opciones:

- Si de acuerdo (considera que la afirmación es verdadera y refleja el juicio emitido por el/la evaluador). Ello tiene un valor de 7 puntos.
- Si, pero requiere mejorarse (considera que la afirmación es en parte correcta y refleja el juicio emitido por el/la evaluador). Ello tiene un valor de 5 puntos.
- No, le faltan varios elementos (considera que la afirmación presenta debilidades y refleja el juicio emitido por el/la evaluador). Ello tiene un valor de 3 puntos.
- No, está mal hecho (considera que la afirmación es incorrecta y refleja el juicio emitido por el/la evaluador). Ello tiene un valor de 1 punto.

Cálculo de los Puntajes

El puntaje máximo que obtener corresponde a 140 puntos y el mínimo a 20 puntos. El resultado final para cada evaluación propuesta corresponde a la suma del puntaje obtenido.

Cuadro 34: Explicación de los Puntajes

Puntaje	Valoración	Hallazgos
69 o menos	Mal Desempeño	La intervención pública evaluada, muestra debilidades significativas en la mayoría de las áreas valoradas.
70-104	Desempeño Bajo	La intervención pública evaluada, muestra un desempeño bajo en todas o algunas de las áreas valoradas.
105-124	Desempeño Medio	La intervención pública evaluada, muestra un desempeño irregular en las áreas valoradas.
125-140	Buen Desempeño	La intervención pública evaluada, muestra buenos resultados en las áreas valoradas.

Fuente Elaboración propia

Cuadro 35: Valoración del Desempeño de Intervenciones Públicas Evaluadas

Áreas para evaluar	Puntaje			
	Si de acuerdo (7 puntos)	Si, pero requiere mejorarse (5 puntos)	No, le faltan varios elementos (3 puntos)	No, está mal hecho (1 punto)
El juicio emitido por el/la evaluador sobre la justificación e identificación del problema que origina la intervención pública evaluada, indican:				

Áreas para evaluar	Puntaje			
	Si de acuerdo (7 puntos)	Si, pero requiere mejorarse (5 puntos)	No, le faltan varios elementos (3 puntos)	No, está mal hecho (1 punto)
1. La intervención pública identifica el problema que la origina en forma adecuada (cuenta con un diagnóstico actualizado y pertinente del problema o necesidad que dio origen al programa).				
2. Los objetivos de la intervención pública proponen soluciones concretas y directamente relacionadas con el problema identificado.				
3. Existe un análisis actualizado de las relaciones causales del problema que se presentan en el árbol de problemas de la intervención pública.				
4. Existe una clara relación causa efecto entre los distintos niveles de objetivos o soluciones que implementa la intervención pública.				
El juicio emitido por el/la evaluador sobre la implementación/ejecución de la intervención pública evaluada, indican:				
5. La estrategia implementada para solucionar el problema identificado, es pertinente (validez de la estrategia con la que la intervención pública se hace cargo del problema identificado).				
6. La producción y entrega de bienes y/o servicios a la población atendida, es oportuna (es decir, se realiza en los plazos programados).				
7. La intervención pública se organiza y gestiona correctamente (es decir, los recursos humanos y financieros operan consistente y coherentemente para producir los bienes y/o servicios definidos para obtener los resultados esperados).				
El juicio emitido por el/la evaluador sobre la focalización y cobertura de la intervención pública evaluada, indican:				
8. Se aplican criterios que permiten seleccionar adecuadamente a la población objetivo y a la población atendida por la intervención pública.				
9. Los criterios de selección son coherentes con la justificación del programa (es decir permiten seleccionar a la población que tiene el problema descrito).				
10. Se ha cuantificado bien a la población objetivo que será atendida por la intervención pública (la cuantificación está basada en cifras rigurosas y válidas).				
11. Se han proyectado metas coherentes de atención de población objetivo y población atendida (son metas que se pueden lograr y tienen sustento en cifras sólidas).				
El juicio emitido por el/la evaluador sobre la eficacia de la intervención pública evaluada, indican:				
12. Se puede establecer que la intervención pública ha avanzado en el cumplimiento del objetivo a nivel de propósito (en base a la cuantificación de los indicadores y metas definidas en la Matriz de Evaluación).				
13. Se han logrado las metas de producción de el o todos los componentes (sobre un 90% de logro).				
14. La evolución histórica del desempeño de el/los componentes (cuantificado en logro de metas) es suficiente para el logro del propósito.				
15. Las metas de atención (cobertura) de la población atendida se han logrado.				
16. La intervención pública contribuye al logro del fin				
El juicio emitido por el/la evaluador sobre la eficiencia de la intervención pública evaluada, indican:				
17. Existe una relación adecuada entre el gasto ejercido y los resultados alcanzados.				
18. El costo promedio de la intervención es razonable en comparación con otras intervenciones similares (costo promedio por beneficiario, por producto, u otro).				
19. El costo de administración y operación es coherente con lo establecido en las ROP.				
20. La ejecución presupuestaria es razonable (gasto o ejercicio presupuestal sobre el 90%)				

Fuente Elaboración propia

Valoración de la Calidad de las Evaluaciones

La siguiente propuesta da cuenta de dos debilidades identificadas en el diagnóstico. La primera, relativa a la dispersión de los modelos, metodologías y sistemas de evaluación; la segunda la ausencia de estándares de calidad para valorar las evaluaciones realizadas. Del análisis del cuadro se desprende que en la etapa de ejecución es posible establecer recomendaciones que permitan asegurar la calidad y homogeneidad del proceso de evaluación.

Cuadro 36 Debilidades Metodológicas y de Calidad de las Evaluaciones

Opiniones de las Instituciones: La calidad de la información de las evaluaciones es disímil, así como la integración de información sobre evaluación al portal del SEEG. Ello se atribuye a: • Alto grado de dispersión entre los diferentes sistemas de evaluación estatales y escasa articulación con el SEEG, falta avanzar hacia un modelo único de evaluación que conjugue un sólo sistema unificado. • Escasa homologación de los procesos y sistemas de evaluación. • Necesidad de contar con formatos complementarios que estandaricen otras etapas de la ejecución de evaluación, desde la contratación hasta los informes preliminares • Descoordinación de las evaluaciones, sin una mirada integrada y coordinada sobre sus resultados. Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea que: • A pesar de los esfuerzos por homologar los instrumentos, de evaluación, estos esfuerzos no están normados ni estandarizados. • No hay una mirada sistémica en el SEEG del conjunto de evaluaciones existentes, ello porque se utilizan diferentes definiciones, metodologías y formatos no necesariamente compatibles. • Las bases de datos de las entidades y dependencias no son compatibles entre si y la información no está armonizada. • No existe un informe consolidado o memoria anual de avance, por sector evaluado. • Los instrumentos y tipos de evaluación se traslapan y no son uniformes, produciendo resultados a veces no congruentes entre sí. • No se cuenta con estándares para valorar la calidad de las evaluaciones internas y externas realizadas.	10) Definir las atribuciones de IPLANEG para valorar la calidad de los informes de evaluaciones internas y externas. 11) Establecer un sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones y sus recomendaciones fundamentado en estándares de calidad.
---	--

Fuente: Elaboración propia

El decreto 189 establece atribuciones del Grupo Coordinador en cuanto en la etapa de ejecución de las evaluaciones incorporadas a la Agenda Anual de Evaluación que se describen a continuación.

Cuadro 37: Funciones y Atribuciones de la ejecución de las evaluaciones

Etapas	Atribuciones y Funciones	Grupo Coordinador	Consejo Estratégico
Ejecución evaluaciones	Contratación Evaluadores externos	Supervisa y controla proceso de contratación. Valida términos de referencia de las contrataciones	Recibe informes de avance
	Implementación evaluaciones	Supervisa cronograma y calidad de los productos a entregar	
	Red de evaluadores internos	Coordina la red	
	Publicación Resultados de la evaluación	Incorpora y publica informes finales y resultados de la evaluación en portal IPLANEG	Recibe informes finales

Fuente: Elaboración propia

Como ya fue mencionado al comienzo la necesidad de evaluar las políticas, programas y proyectos públicos en América Latina obedece a cuatro razones: i) el mandato de darle mayor racionalidad a los ajustes y correcciones fiscales dentro de un marco de modernización y racionalización de la gestión pública; ii) la percepción de los gobiernos de que deben pagar un costo político cada vez más alto por la mala gestión de programas públicos; iii) la mayor demanda de participación y transparencia por parte de la sociedad; y finalmente iv) una tendencia creciente de la ciudadanía por exigir servicios efectivos con respuestas sostenibles, lo que obliga al Estado a legitimarse sobre la base de un mejor desempeño público (Bello 2013; Kaufman y otros 2015; Pinazo, 2016; Suleiman, 2000; Pollit y Bouckaert, 2000)¹⁰⁹.

En este contexto, la evaluación se define como un proceso generador de información relevante, que permite, a través de distintas herramientas de análisis, relacionar los recursos, las actividades y los resultados a corto, mediano y largo plazo de las intervenciones públicas, para cuantificar y determinar si los mismos resultan eficaces, eficientes o socialmente rentables (Albi y Ornuvia, 2017)¹¹⁰.

Sin embargo, el proceso evaluativo del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG) no está exento de insuficiencias y subjetividades. Coexisten enfoques y prácticas muy diversas en cuanto a las definiciones metodológicas utilizadas para valorar un mismo fenómeno o en cuanto a la rigurosidad y solidez de la inferencia estadística, el sustento de las conclusiones y la factibilidad de las recomendaciones, entre otras. Por otra parte, la calidad de las evaluaciones es variable con una importante implicación para la base sobre la cual se toman decisiones. Algunos de los factores identificados es que los actores relevantes del proceso de evaluación no

¹⁰⁹ Bello, R. 2013. Sistemas de evaluación y políticas públicas en América Latina, ¿se está avanzando? CEPAL. Kaufmann, J.; Sanginés, M. Y García, M. (editores). 2015. *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo. Pinazo, F. J. 2016. Ciencia, burocracia y democracia en las políticas públicas: factores actuales para el análisis y evaluación. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 1(7). DOI: 10.5944/reppp.7.2016.16250. Pollit, C. y Bouckaert, G (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press. Suleiman, E. 2000. ¿Es Max Weber realmente irrelevante? En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* Nº 17-18, INAP, Madrid.

¹¹⁰ Albi, E. y Ornuvia, J. 2017. *Economía de la gestión pública. Cuestiones Fundamentales*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

comparten las mismas definiciones sobre los conceptos de evaluación, y no tienen una visión consistente respecto de qué se considera una evaluación de calidad. Ello dificulta establecer cuándo una evaluación cumple con los requisitos mínimos de confiabilidad y validez.

Asegurar la calidad de las evaluaciones realizadas, es entonces primordial, para que cumplan con su rol de mejorar el nivel eficacia, eficiencia, equidad y calidad de las intervenciones públicas. De tal forma que ello pueda ir avalando procesos de rendición de cuentas pública, transparencia y control ciudadano de las intervenciones estatales (Cruz, 2017)¹¹¹.

Producto. El producto que se propone para valorar la calidad y rigurosidad de las evaluaciones realizadas es una **metaevaluación**. La evaluación de las evaluaciones, es decir la metaevaluación, es una actividad en la que se evalúa tanto a los evaluadores como a su trabajo.

Atribuciones. Se propone que sea el Grupo Coordinador del SEEG en sesión especial, quien revise cada uno de los informes finales de evaluación producidos, y desarrolle la metaevaluación que se explicará a continuación. Se sugiere sea IPLANEG quien consolide la información resultante y la difunda a través del sitio electrónico propuesto en el capítulo 6.

Este proceso forma parte de la revisión del producto final de evaluación entregado por la persona que evalúa.

Se concibe como parte de la actividad de aprobación o no del informe final. Es decir, este no es un trabajo de revisión expost, sino que se considera como parte del proceso de evaluación, en particular la actividad de aprobación o no del informe final recibido.

Metodología. Coosky y Caracelli (2008)¹¹² definen la metaevaluación como la “revisión sistemática de evaluaciones para determinar la calidad de sus procesos y descubrimientos”. La metaevaluación mide el mérito o valor de una evaluación dada” (Rosas y Sánchez, 2016: 203)¹¹³. Esta medición se realiza a través de **estándares** -validados internacionalmente¹¹⁴ - para determinar la calidad de los procesos y descubrimientos de la evaluación, así como establecer el valor o mérito de la evaluación.

¹¹¹ Cruz, D. 2017. Mecanismos de participación ciudadana en las políticas públicas de América Latina. *Revista Políticas Públicas*, 10(1). Universidad de Santiago de Chile. ISSN: 0718-462X.

¹¹² Cooksy, L. J.; Caracelli, V. J. 2008. Metaevaluation in Practice: Selection and Application of Criteria. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, [S.l.], v. 6, n. 11, p. 1-15, dec. 2008. ISSN 1556-8180.

¹¹³ Rosas Arellano, J. y Sanchez Bernal, A. 2017. La evaluación de las políticas públicas en Jalisco. Una aproximación desde la metaevaluación. *Polít. cult.* [online]. 2017, n.47, pp.201-223.

¹¹⁴ Las distintas agencias, asociaciones y redes de evaluación tienen un núcleo común de definiciones que dan cuenta del sentido compartido del ejercicio profesional de la evaluación cualquiera sea el contexto social y cultural en el cual se lleve a cabo: Instituciones del sistema de Naciones

Un estándar corresponde a un conjunto de reglas o criterios estandarizados que permiten evaluar la calidad de las evaluaciones. Al mismo tiempo, permite establecer una referencia de calidad para futuras evaluaciones a fin de que las mismas resulten confiables, útiles, éticas y culturalmente apropiadas (OECD, 2020)¹¹⁵.

En conjunto, los estándares ofrecen un panorama más completo de la calidad de las evaluaciones realizadas, su proceso de ejecución y sus resultados. En este sentido, los estándares cumplen una función normativa al describir las características que se esperan de las evaluaciones realizadas y de los evaluadores (Bello 2018)¹¹⁶.

Estándares para valorar la calidad de una evaluación realizada

Se han definido 24 estándares agrupados en tres tipos: **Estándares de precisión**, **Estándares ético-jurídicos**, y **Estándares de factibilidad**. En conjunto, los estándares responden a la pregunta: ¿el Informe de evaluación es de calidad?

Los estándares definidos no tienen jerarquías. No hay estándar más importantes que otro. Cada uno aporta elementos de análisis específicos.

Por tanto, ***es la suma total de estándares la que nos permitirá concluir si el informe de evaluación es de calidad o no***. La figura siguiente identifica los tres tipos de estándares propuesto y el objetivo específico de cada uno.



Unidas, las asociaciones de evaluación de USA (AEA), Europa (EES), África (AFREA) y asociaciones o redes nacionales tales como las de Alemania, Canadá, Francia y Suiza, entre otras.

¹¹⁵ OECD 2020. "Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización," (OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020).

¹¹⁶ Bello, Rosario. 2018. Estándares de Evaluación en América Latina y El Caribe. Semana de la Evaluación en América Latina y El Caribe. México.

Proceso de Valoración de las Evaluaciones según Estándares.

Una vez recibido el Informe Final de Evaluación, y antes que éste se dé por aprobado¹¹⁷, se propone revisar cada uno de los informes, aplicando los 24 estándares establecidos en el cuadro 10, y asignando un puntaje para cada uno de los aspectos. A cada uno de los 24 estándares, se le asignó un valor que permita calificarlo. Cada estándar puede adquirir un valor en un rango entre 4 puntos y 1 punto.

- ⊙ **Sobresaliente (4 puntos)** Cuando los aspectos y/o antecedentes presentados cumplen cabalmente con el estándar evaluado, generando un logro excepcional, superando lo esperado.
- ⊙ **Bueno (3 puntos)** Cuando los aspectos y/o antecedentes presentados cumplen satisfactoriamente con el estándar evaluado.
- ⊙ **Aceptable (2 puntos)** Cuando los aspectos y/o antecedentes presentados cumplen mínimamente con el estándar evaluado.
- ⊙ **Insuficiente (1 punto)** Cuando los aspectos y/o antecedentes presentados no cumple con el estándar evaluado.

Cuadro 38: Instrumento para Valorar la Calidad de los Informes de Evaluación

Estándares de Precisión: buscan mejorar la confiabilidad y veracidad de los resultados, juicios, propuestas y recomendaciones, especialmente aquellas relativas a juicios sobre la calidad.	4	3	2	1
1. Informe técnico: El informe de evaluación producido está sustentado en información documentada (entrevistas, informes, otras fuentes).				
2. Antecedentes del informe: El informe recoge la información previa que existe (documentos, informes, etc.), analizando el problema, sus características, partes interesadas, principales desafíos y riesgos de la intervención pública evaluada.				
3. Metodología Confiable: Los métodos de recolección de datos y las técnicas de análisis son rigurosas y consistentes con el objeto de evaluación (los instrumentos son apropiados y relevantes para medir).				
4. Validez Instrumental: La metodología de evaluación está validada, es decir utiliza instrumentos, conceptos y definiciones legitimadas y validadas internacionalmente.				
5. Información Válida: La evaluación explica claramente el método de obtención de la información o las fuentes de las que ha sacado la información.				
6. Información Confiable: Los datos recopilados se han verificado sistemáticamente, y están disponibles en tablas para una auditoría independiente.				
7. Descripción Exhaustiva del Contexto: El/la evaluadora realiza su análisis considerando el entorno en el cual se desarrolla la intervención pública evaluada (intereses culturales y políticos en juego).				
8. Análisis de resultados: El informe expone los hallazgos y los relaciona con los objetivos de la intervención pública, y el conocimiento previo sobre el problema evaluado.				

¹¹⁷ forma parte de la revisión del producto final de evaluación entregado por la persona que evalúa.

9. Análisis de datos: El informe expone los hallazgos y los relaciona con datos cuantitativos y cualitativos sólidos que corroboran las explicaciones desarrolladas.				
10. Análisis comparativo: El informe de evaluación analiza las diferencias y coincidencias de los resultados obtenidos respecto de otros documentos o informes sobre el mismo tipo de intervención.				
11. Conclusiones y Recomendaciones Justificadas: Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, están completamente respaldadas y bien argumentadas.				
12. Las recomendaciones elaboradas son vinculantes: Las recomendaciones de la evaluación están sustentadas en una sólida relación con las conclusiones y los hallazgos descritos.				
TOTAL ESTÁNDAR DE PRECISION				
Estándares Éticos y Jurídicos: buscan asegurar que la evaluación se condujo de acuerdo a la ley, a principios y valores, velando por el bienestar de las personas que evalúan y los evaluados.	4	3	2	1
13. Acuerdos Institucionales: La evaluación realizada cumple a cabalidad con los términos de referencia.				
14. Acuerdos Formales: La evaluación realizada incluye los protocolos de confidencialidad de las personas que proporcionaron información.				
15. Derechos y Respeto: La evaluación fue conducida de acuerdo con principios éticos y jurídicos definidos.				
16. Orientación Receptiva e Inclusiva: Los análisis realizados por la evaluación son sensibles a las creencias y costumbres, cuidando la dignidad de quienes participan en la evaluación, sean ejecutores o beneficiarios.				
17. Autonomía: Los/as evaluadores trabajan en forma autónoma de cualquier instancia política y pública.				
18. Género: La evaluación incluye un análisis de las brechas de género y/o desigualdades en el acceso a los bienes y servicios entre hombre y mujeres.				
TOTAL, ESTÁNDAR ÉTICO/JURÍDICO				
Estándares de Factibilidad: buscan valorar la efectividad y eficiencia, asegurando que la evaluación sea de utilidad, realista y consciente de los costos que implica.	4	3	2	1
19. Uso de recursos: La evaluación ha utilizado en forma eficiente y transparente los recursos asignados, de acuerdo con la propuesta aprobada.				
20. Responsabilidad Fiscal: La evaluación realizada tiene respaldo de todos los gastos realizados y cumple con los procedimientos fiscales.				
21. Costo-beneficio: La información analizada y las técnicas utilizadas para su obtención, justifican los recursos financieros y humanos utilizados.				
22. Conflicto de Intereses: El informe de evaluación describe y analiza cómo los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención pública o institución evaluada afectan sus resultados.				
23. Viabilidad cultural y política: El informe de evaluación identifica claramente la opinión y perspectiva de los interesados (o beneficiario/as) respecto de la intervención pública evaluada.				
24. Viabilidad técnica: El informe de evaluación identifica e incorpora las explicaciones por los resultados obtenidos que brindan los encargado/as (responsables) de la intervención pública evaluada.				
TOTAL, ESTÁNDAR FACTIBILIDAD				
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO				

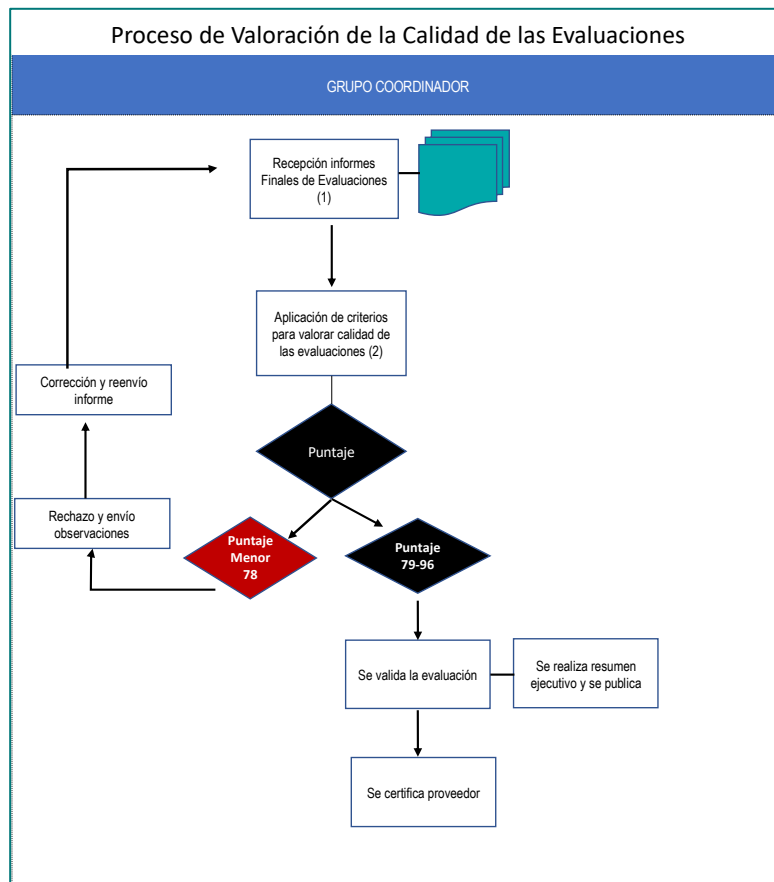
El puntaje máximo que una evaluación puede obtener son 96 (noventa y seis) puntos y el mínimo son 24 (veinticuatro) puntos. Finalizada la revisión se suma el puntaje obtenido en los 24 estándares y se establece la siguiente valoración de acuerdo con el puntaje obtenido.

Cuadro 38: Valoración de cada Evaluación por Puntaje Logrado

Valoración del Puntaje Obtenido	Puntaje	Decisión
Calidad Insuficiente: El proceso de evaluación no se ha implementado en forma adecuado, presentando problemas de precisión, problemas éticos y/o jurídicos y problemas de factibilidad. La evaluación incluye prácticas que revelan deficiencias o faltas graves.	Menos de 50	Se rechaza la evaluación
Calidad incipiente: El proceso de evaluación se ha implementado en forma asistemática o incompleta, por lo que su calidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo, pero este resulta insuficiente pues presenta deficiencias en los ámbitos de precisión, éticos y/o jurídicos y/o de factibilidad.	50-78	Se rechaza con observaciones
Calidad buena: El proceso de evaluación es efectivo, ya que cumple con los criterios, procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional a los objetivos esperados, Sin embargo, aún presenta ciertas debilidades en alguno de las variables que componen los tres ámbitos.	79-87	Se acepta la evaluación
Calidad sobresaliente: El proceso de evaluación es efectivo, e incluye prácticas reconocidas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente los resultados de la evaluación. Este nivel describe una calidad del proceso de evaluación que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío al resto de los/las evaluadores.	88 - 96	Se destaca y certifica al/el evaluador

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda realizar los resúmenes ejecutivos propuestos anteriormente, una vez se haya aprobado los informes de evaluación. La información resultante del proceso: Informe Final de la Evaluación, Resumen Ejecutivo y Calificación de la Evaluación deben incorporarse en el sitio definido en el próximo capítulo.



Seguimiento Expost de los Aspectos Susceptibles de Mejora

La siguiente propuesta da cuenta de la debilidad identificada en el diagnóstico y relativa al sistema de seguimiento de las recomendaciones para atender los aspectos susceptibles de mejora.

Cuadro 39: Debilidades asociadas con el seguimiento expost de las evaluaciones y los aspectos susceptibles de mejora (ASM) y propuesta

Debilidades asociadas con el seguimiento expost de las evaluaciones y los aspectos susceptibles de mejora (ASM)	Propuesta
Opiniones de las instituciones: Inexistencia de seguimiento integrado de las recomendaciones de las evaluaciones derivadas de la Agenda Anual de evaluación y otras evaluaciones realizadas. Ello se atribuye a que: - No se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo a las recomendaciones de las evaluaciones realizadas tanto internas y externas para garantizar su cumplimiento. - El IPLANEG no tiene facultades para dar seguimiento y cumplimiento a las evaluaciones que dicho organismo promueve dentro de la Agenda Anual de Evaluación. - No se hace seguimiento y monitoreo del impacto de las evaluaciones a nivel fin o propósito de los instrumentos de planeación. - Ausencia de mecanismos formales para valorar el avance en el cumplimiento de los ASM. Las conclusiones del diagnóstico verifican lo anterior e indican en esta línea que: - No se hace seguimiento al avance en el cumplimiento de las recomendaciones identificadas en el Plan de Acción. - No hay constancia de informes de cumplimiento que verifiquen la desaparición de la situación de hecho originaria de la deficiencia que dio lugar a la recomendación. - No existe información consolidada, con resúmenes ejecutivos anuales, que den cuenta de los niveles de avance en la implementación de recomendaciones.	12) Incorporar atribuciones a IPLANEG relativas a realizar el seguimiento de recomendaciones (recomendación legal 3 del punto 1). Ello requiere las siguientes herramientas metodológicas: 13) Definir una herramienta electrónica que permita hacer el seguimiento electrónico de todos los planes de acción (se presentará formato de seguimiento tipo). 14) Consolidar y publicar informes anuales de avance con semáforos que determinen los grados de cumplimiento (se presentará formato tipo para realizar seguimiento del avance y criterios de semaforización).

Fuente: Elaboración propia

El decreto 189 establece las atribuciones del Grupo Coordinador del SEEG en la etapa posterior a la ejecución del proceso de evaluación, en relación con el seguimiento expost de las evaluaciones.

- “Revisar la propuesta del plan de acción elaborado por las dependencia o entidades responsables de las intervenciones públicas evaluadas para dar atención a los aspectos susceptibles de mejora y a las observaciones derivadas de los resultados de las evaluaciones de cada ejercicio anual y presentarlo al Consejo para su aprobación y seguimiento” (Decreto 189:59, punto VII).
- “Elaborar los mecanismos de seguimiento al plan de acción de los aspectos susceptibles de mejora y presentar el informe final sobre su cumplimiento e implementación” (Decreto 189:59, punto VIII).

El seguimiento a las recomendaciones, quizás sea uno de los pasos más importantes de todos las etapas del ciclo evaluativo, puesto que involucra utilizar los resultados de las evaluaciones para mejorar la calidad y el desempeño de las intervenciones públicas, rendir cuentas, proponer las medidas a adoptar para la mejora de la gestión económico-financiera del sector público y preparar el próximo ciclo de formulación de políticas, planificación e implementación de programas.

De acuerdo con lo anterior, los principales objetivos del seguimiento a las recomendaciones son: a) Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión del sector público; b) Mejorar la eficacia de la función evaluadora; c) Reforzar la actividad de evaluación como referente en la mejora de la gestión del sector público; y d) Verificar e incentivar el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en el ejercicio de la función de evaluación.

Producto. Para dar cuenta de las funciones identificadas en relación con el seguimiento del plan de acción para atender los aspectos susceptibles de mejora (ASM), se propone: **1) un instrumento y metodología para evaluar la calidad de los planes de acción presentados por las dependencias y entidades : 2) una guía para el seguimiento a los ASM del Plan de Acción; y 3) Formato de Informe Anual de Avance en el cumplimiento de los ASM.**

Atribuciones. El decreto 189 establece las atribuciones del Grupo Coordinador del SEEG en relación con la revisión de la propuesta de plan de acción y la elaboración de mecanismos de seguimiento, estas funciones se mantienen en esta propuesta; Se agregan: 1) al Grupo Coordinador, la función de ***aprobación del Plan de Acción***; y 2) a IPLANEG, las funciones de ***Responsable de la etapa de seguimiento de los ASM y producción de la memoria anual de avance*** en el cumplimiento de los compromisos establecidos en virtud de las recomendaciones emitidas en las evaluaciones.

Metodología. Esta sección analiza todo el proceso desde la recepción del Plan de Acción hasta la publicación de una Memoria Anual de Avance sobre el cumplimiento de los aspectos susceptibles de mejora. La guía que se propone se sustenta en recomendaciones del Sistema Mexicano de Evaluación y Monitoreo (Consejo Nacional de Evaluación de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP), la Secretaria

de la Función Pública (SFP)¹¹⁸, en la experiencia de otros países¹¹⁹ y en metodologías internacionales¹²⁰ definidas para esta etapa.

Con el objetivo de hacer comparable la metodología, se utilizan conceptos y definiciones similares, como por ejemplo “mecanismo de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora.”¹²¹

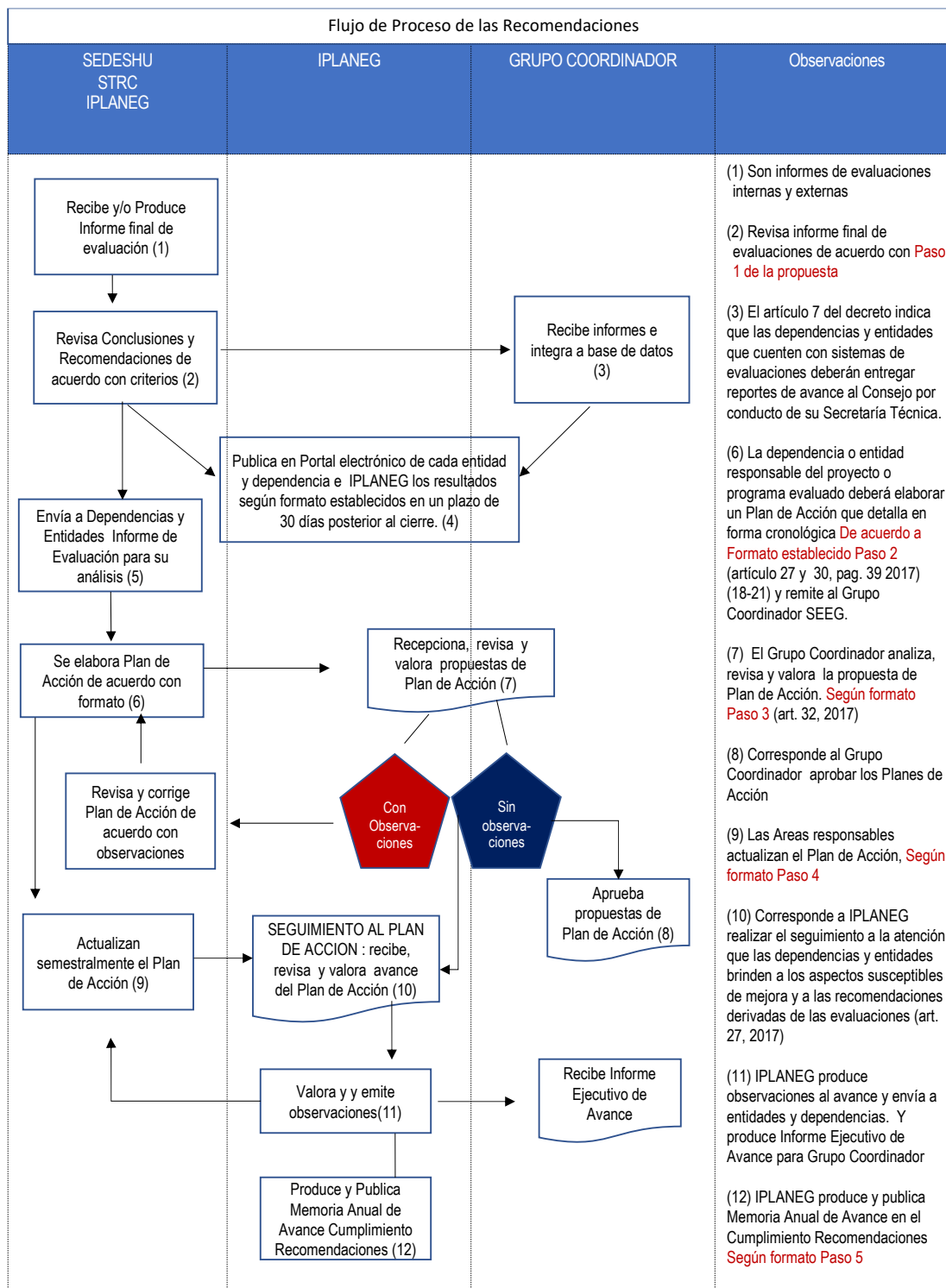
El flujo del proceso del seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones se presenta a continuación a modo de resumen. Incluye etapas previas al monitoreo pues se han establecido sugerencias a lo largo del proceso que va desde la configuración del Plan de Acción hasta la Publicación de una Memoria Anual de Avance en el cumplimiento de los compromisos establecidos por las dependencias y entidades. Los pasos del proceso, así como los instrumentos que se sugiere utilizar, se explicarán a continuación del flujo.

¹¹⁸ artículo 72 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) y al numeral 15 del Mecanismo, el CONEVAL; Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública, en su numeral vigésimo quinto, 2011.

¹¹⁹ Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos de Chile. Informe de Cumplimiento de las Recomendaciones. Ministerio de Economía Industria y Comercio, Costa Rica Seguimiento a las Recomendaciones. Naciones Unidas. Seguimiento a las Recomendaciones.

¹²⁰ Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). 2015. Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. España: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

¹²¹ El Mecanismo es un instrumento normativo que establece el proceso de identificación de acciones de mejora derivadas de evaluaciones externas. El Mecanismo se creó por un acuerdo emitido por los tres organismos gubernamentales involucrados en el Sistema Mexicano de Evaluación y Monitoreo (SFP, SHCP y CONEVAL)



Formulación del Plan de Acción

PASO 1: INFORME FINAL Y ASM. Cada evaluación (interna o externa) debe establecer los aspectos susceptibles de mejora (ASM) o recomendaciones.

Los aspectos susceptibles de mejora (ASM) corresponden a los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en los resultados, tanto de evaluaciones externas como en informes, **emitidos como recomendaciones específicas** a las políticas, los programas y proyectos ejecutados en el Estado (tanto las acciones financiadas con presupuesto estatal como federal). La identificación de recomendaciones tiene por objetivo contribuir a mejorar el desempeño en la gestión, los resultados y el cumplimiento de metas y objetivos de la gestión pública desarrollada en un ejercicio fiscal.

La identificación de los ASM o recomendaciones requiere incluir (si no está) un capítulo/sección específica en el Informe Final de cada evaluación (interna o externa) que recoja las principales conclusiones y principales ASM. Es absolutamente necesario que cada ASM o recomendación formulada se asocie con una conclusión. Para ello se propone el siguiente cuadro resumen a incorporar en cada evaluación

Cuadro 40: Formato para Conclusiones y ASM

Conclusiones	Aspectos Susceptibles de Mejora o Recomendaciones
1.	1.
2.	2.
etc	etc

Fuente: Elaboración [propia]

ATRIBUCIONES: En concordancia con la función de elaboración de los mecanismos de seguimiento, se sugiere al Grupo Coordinador del SEEG elaborar una **directriz** común a todas las evaluaciones (internas y externas) de carácter obligatorio que solicite el uso del cuadro propuesto, y recuerde a los/las evaluadores (externos o internos) que deben ajustarse a los siguientes criterios en la formulación de los ASM o recomendaciones:

- Estar vinculadas con los objetivos de la evaluación y ser consistentes y coherentes con el resto del informe de evaluación.
- Estar basadas y deducidas de las conclusiones de forma que sea evidente la existencia de una relación de causalidad, pero sin reiterar, modificar o contradecir las mismas. No se deberán incluir, por tanto, recomendaciones que no estén soportadas en alguna (o algunas) de las conclusiones previamente señaladas en el informe.
- Ser relevantes, significativas y estar adecuadamente fundamentadas, como consecuencia de ello, el

número de recomendaciones guardará la debida proporcionalidad con las deficiencias significativas señaladas en el informe, de tal modo que se evite un elevado número de aquellas.

- Ser eminentemente prácticas, contemplando acciones que se dirijan a resolver la causa que las origina. Para solventar las deficiencias constatadas se deben proponer soluciones viables, admisibles y que tengan un coste-beneficio razonable. La realización de las acciones propuestas debe ser factible en el marco jurídico vigente y posible de acuerdo con los medios económicos disponibles por la entidad destinataria.
- Ser claras, concisas y comprensibles. Es decir, tener sentido por sí mismas y contenido suficiente, de manera que permitan su evaluación y seguimiento, proponiendo acciones que puedan implantarse en un periodo de tiempo razonable.

PASO 2: ANÁLISIS DE ASM Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. Una vez que se ha recibido y aprobado el informe final de evaluación de una intervención pública, el cuadro de ASM o recomendaciones debe ser analizado.

El proceso funciona de la siguiente manera: 1) Los actores responsable de la intervención pública evaluada en cada dependencia, identifican, clasifican y analizan los ASM a partir de los informes finales de evaluación, seleccionan aquellos aspectos que sí y no incorporarán, justificando la no adopción de los ASM rechazados; 2) Analizan los ASM que se compromete a aceptar, definiendo los compromisos, las actividades y los plazos de ejecución de las soluciones planteadas para los ASM; 3) Elaboran una propuesta de Plan de Acción, según formato SEEG con todos los ASM (aceptados y no aceptados más la justificación); 4) Envían propuesta de Plan de Acción al Grupo Coordinador para su aprobación y registro en el portal del SEEG. Cabe señalar, que la menor disponibilidad presupuestal no puede ser una justificación para no aceptar una recomendación. En esta línea, se sugiere incluir en el presupuesto de la intervención pública evaluada, una indicación de uso para resolver las deficiencias a las que alude la recomendación.



Se propone una pequeña modificación **al Formato Plan de Acción** actualmente utilizado en el SEEG: Primero, la lista incluye todos los ASM recomendados; Segundo, se agrega una columna final “justificación sobre ASM no incorporados en el plan de acción” (cuadro 13).

La idea es que la propuesta de plan de acción que se remita al Grupo Coordinador contenga en un solo documento: una descripción de todos los ASM y la justificación. Esto no solo sirve para tener una idea resumen de las recomendaciones que se están formulando, sino a la vez, permite conocer qué aspectos están siendo considerados como viables de mejorar por las entidades o dependencias evaluadas.

Cuadro 41:
PLAN DE ACCION PARA ATENDER A LAS RECOMENDACIONES

Fecha de elaboración del documento:									
Nombre y UR de la dependencia responsable:									
Nombre y clave SED de la intervención pública:									
Tipo de evaluación:									
Año de aplicación de la evaluación:									
Instancia evaluadora:									
No.	Recomendación	Clasificación por actores	Priorización	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de término	Área responsable	Resultados esperados	Justificación sobre ASM que no se incorporan al Plan de Acción
Nombre y firma del Titular de la dependencia Nombre y firma del Enlace de evaluación de la dependencia									

Uno de los aspectos más importantes para efectos del seguimiento posterior al plan de acción, son las columnas: “actividades”, “Fechas” y “resultados esperados”. **Sobre estas tres columnas se estructura la Guía de Seguimiento que se propone.** Las tres columnas deben cumplir con describir en forma precisa el tipo de actividades que se desarrollarán para cumplir con el compromiso establecido, el plazo en que ello se llevará a cabo y el resultado esperado. De este último aspecto (resultados esperados) es posible **extraer indicadores que permitan valorar** no solo el cumplimiento del Plan de Acción sino también el grado en que la debilidad identificada fue solucionada.

Paso 3: Valoración y Aprobación del Plan de Acción.

ATRIBUCIONES: El Grupo Coordinador recibe las propuestas de Planes de Acción, realiza un análisis y toma la decisión de aprobar u objetar los planes de acción (observaciones). Se sugiere introducir una semaforización que valora la calidad de todas las propuestas de Plan presentadas. Se recomienda prestar atención especial a aquellas recomendaciones que demandan nuevos recursos monetarios para su implementación. En estos casos, puede hacerse una indicación especial para reorganizar los recursos de la intervención pública en función del cumplimiento del compromiso, sin incluir recursos presupuestarios adicionales.

Se sugiere que la revisión de los Planes de Acción se realice en función de los siguientes criterios presentados en el cuadro siguiente.

El cuadro siguiente, evalúa aspectos del cumplimiento general de la formulación del plan, está compuesto por 8 afirmaciones cada una tiene un valor dicotómico de 10 (Si cumple con el criterio) o cero (No cumple con el criterio). **El valor máximo que puede alcanzar es de 100 puntos lo que equivale a cumplimiento total.**

Cuadro 42: Formato para valorar aspectos generales del Plan de Acción (40%)

PARTE 1: Aspectos Generales de Cumplimiento	Puntaje 10 = cumple; 0 = No cumple
1. El Plan de acción cumple con identificar todos los ASM o recomendaciones de la evaluación.	
2. Las recomendaciones se encuentran clasificadas por actores.	
3. Todas las recomendaciones cuentan con criterios de priorización establecidos.	
4. Las recomendaciones cuentan con actividades que efectivamente permiten su cumplimiento.	
5. Las recomendaciones presentan fecha de inicio y de término.	
6. Las recomendaciones presentan el área responsable.	
7. Las recomendaciones presentan los resultados esperados.	
8. Las justificaciones sobre las recomendaciones no incorporadas están adecuadamente fundamentadas.	

9. Las recomendaciones incorporadas al Plan de Acción reflejan fielmente a las del informe de evaluación.	
10. Es posible medir el avance en el cumplimiento de las recomendaciones del Plan de Acción.	
Puntaje total (vale 100%)	

Fuente: Elaboración propia

El siguiente cuadro, consiste en un semáforo que permite clasificar cada propuesta de plan de acción analizada, a partir del puntaje total ponderado obtenido. El semáforo también se puede guardar como un indicador interno que valora la calidad de las propuestas de plan de acción recibidas.

Si la propuesta de Plan de Acción presenta observaciones (aprobado con observaciones y aprobado condicional), se sugiere otorgar un plazo de 5 días hábiles para remitir nuevamente el Plan de Acción corregido.

Cuadro 43: Valoración Global de la Estructura y Contenidos del Plan de Acción

SEMAFORIZACION		Definición
90-100 puntos	Aprobado	El Plan de Acción no presenta objeciones y se aprueba.
entre 80 y 89	Aprobado con observaciones	El Plan de Acción presenta ciertas objeciones y aunque se aprueba se remite observaciones a las dependencias o entidades para corregir.
entre 60 y 79	Aprobado condicional	
Menor o igual a 59 puntos	Rechazado	El Plan de Acción es rechazado pues no cumple con los criterios mínimos y debe rehacerse.

Fuente: Elaboración propia

Seguimiento de los Planes de Acción.

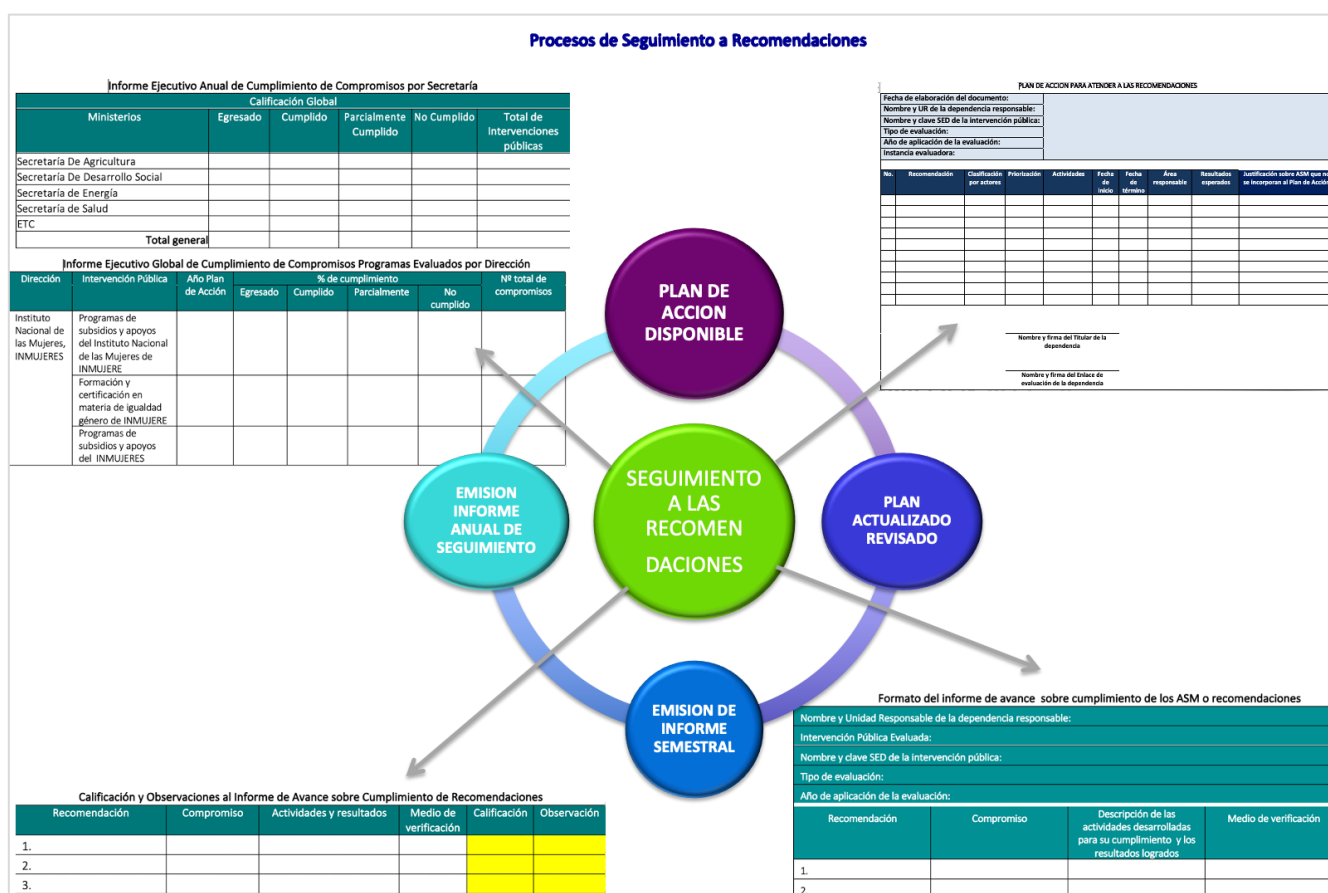
El seguimiento es un proceso que busca recoger información sobre cómo las recomendaciones y compromisos establecidos en el Plan de Acción, han sido incorporados en el diseño y/o gestión de las intervenciones públicas evaluadas con el objeto de mejorar su desempeño.

ATRIBUCIONES: Se sugiere sea IPLANEG el responsable del seguimiento a la implementación de las recomendaciones contenidas en los distintos Planes de Acción recibidos. Se sugiere coordinar con la SFIA el seguimiento de manera de poder aplicar las sanciones correspondientes al no cumplimiento de estas. La SFIA cuenta con las atribuciones necesarias para proceder en este sentido.

PROCESO DE SEGUIMIENTO. Una vez aprobados los planes de acción debería incorporarse una copia de cada Plan de Acción a un sistema electrónico, que permita realizar el seguimiento de estos en modalidad virtual. Se sugiere las siguientes adecuaciones necesarias para dar seguimiento:

- La adecuación de las normas para regular el seguimiento de recomendaciones.
- La definición de funciones de IPLANEG para conducir este proceso.
- La implantación de una herramienta electrónica para realizar el seguimiento de las recomendaciones.
- La sistematización del avance de los planes de acción.
- La producción de una memoria anual de avance de los planes de acción.

El siguiente diagrama muestra en forma esquemática los procesos asociados al seguimiento de los ASM o recomendaciones.



Información actualizada sobre los Planes de Acción

Se sugiere actualizar cada Plan de Acción dos veces en el año (cada 6 meses) en base a la información de avance proporcionada por el área responsable. El área responsable de cada recomendación debe enviar al IPLANEG un informe de avance con los siguientes:

- Descripción de las actividades desarrolladas para dar cumplimiento al compromiso establecido y los resultados logrados.
- Los medios de verificación necesarios que comprueben el avance en la ejecución del compromiso establecido. Por “medio de verificación” se entiende aquella documentación física formal que ilustre el avance o cumplimiento de cada recomendación.

Si existiese un sitio web entonces la información debe ser subida al portal web del SEEG o al sitio que IPLANEG designe para estos efectos. En cualquier escenario, informe físico o digital, el formato de informe de avance que deben producir las áreas responsables es el siguiente:

Cuadro 44: Formato del informe de avance sobre cumplimiento de los ASM o recomendaciones

Nombre y Unidad Responsable de la dependencia responsable:			
Intervención Pública Evaluada:			
Nombre y clave SED de la intervención pública:			
Tipo de evaluación:			
Año de aplicación de la evaluación:			
Recomendación	Compromiso	Descripción de las actividades desarrolladas para su cumplimiento y los resultados logrados	Medio de verificación
1.			
2.			

Fuente: Elaboración propia

Revisión y valoración de los planes de acción actualizados.

El IPLANEG, en su calidad de Encargado del Seguimiento de los ASM o recomendaciones, revisará cada seis meses la evidencia recibida (Informe de Avance), para determinar y valorar si las acciones que se desarrollaron para dar atención a los ASM son satisfactorias. Este proceso debe continuarse hasta que todas las recomendaciones estén oficialmente ejecutadas o todos los ASM atendidos, dentro del plazo previsto en el Plan de Acción.

Calificación: Se propone que se valore el estado de implementación de cada una de las recomendaciones. Esta valoración se hace revisando los medios de verificación proporcionados para verificar el desarrollo de las actividades descritas y los resultados logrados.

Con la información analizada, se procederá a calificar el cumplimiento de los ASM o recomendaciones formuladas en el plan de acción, según los siguientes:

- Recomendaciones Ejecutadas y Cumplidas. Son aquellos ASM o recomendaciones que se consideran oficialmente ejecutadas, cuando IPLANEG ha recibido y verificado las pruebas que evidencian que la dependencia o entidad ejecutó acciones en consonancia con el Plan de Acción, para cada una de la Recomendaciones formuladas.
- Recomendaciones Parcialmente Ejecutadas. Son aquellos ASM o recomendaciones que no se han ejecutado totalmente, por deficiencias de gestión, eventos catastróficos o porque el período de tiempo estimado no ha terminado aún.

Recomendaciones No Ejecutadas. Son aquellos ASM o aquellas Recomendaciones de las que no se presentó evidencia que demuestre su implementación parcial o total y no se encuentra enmarcada en alguno de los estados anteriores por no haber sido implementada. La falta de disponibilidad presupuestal no puede ser una justificación para el no cumplimiento de los compromisos establecidos.

El cuadro siguiente, replica la información del cuadro anterior y agrega dos columnas. La primera columna es la calificación de cada ASM o recomendación (ejecutada y cumplida; parcialmente ejecutada y no ejecutada). La última columna corresponde a las observaciones que se elaborarán en el caso de los ASM o recomendaciones Parcialmente Ejecutadas y No Ejecutadas, a modo de explicación

Cuadro 45: Calificación y Observaciones al Informe de Avance sobre Cumplimiento de Recomendaciones

Recomendación	Compromiso	Actividades y resultados	Medio de verificación	Calificación	Observación
1.					
2.					
3.					

Fuente: Elaboración propia

Si después de la revisión realizada por IPLANEG, resultan objeciones a la evidencia recibida, se sugiere devolver a la entidad o dependencia las evidencias en una carta explicativa del por qué se considera que determinados ASM o recomendaciones no han sido ejecutadas en su totalidad de acuerdo a la evidencia actualizada. En dicha

carta, se sugiere conceder un plazo (no mayor a seis días hábiles) a la entidad o dependencia para que remita la evidencia pertinente en una carta explicativa que respalde la ejecución de las acciones propuestas en el Plan de Acción.

Informe Ejecutivo Anual de Seguimiento al Cumplimiento de los Planes de Acción.

A partir del conjunto de antecedentes recogidos durante el seguimiento anual, se propone elaborar un Informe Ejecutivo que dé cuenta en forma acumulativa y gráfica de los avances alcanzados por los planes de acción durante un ejercicio fiscal. El informe está constituido por dos cuadros o tablas.

El Informe Ejecutivo Anual propuesto, muestra el estado de avance alcanzado por las entidades o dependencias, respecto del grado de cumplimiento de compromisos vigentes. El informe debería cubrir a todas las intervenciones públicas evaluadas que aún no han egresado de este proceso, así como también, las intervenciones públicas que egresan en esta fecha.

El informe que se propone está compuesto por una calificación del total de Planes de Acción por Secretaría. Cada columna registra el número total de intervenciones públicas clasificadas según los siguientes criterios:

- Egresado = cumplió con todas las recomendaciones del Planes de Acción y egresó del Sistema de seguimiento.
- Cumplido = Muestra la cantidad de intervenciones públicas de una Secretaría que han cumplido con las recomendaciones en sus Planes de Acción, durante un ejercicio fiscal.
- Parcialmente cumplido = muestra la cantidad de intervenciones públicas de una Secretaría cuyas recomendaciones no se han ejecutado totalmente, durante el ejercicio fiscal, por deficiencias de gestión o eventos catastróficos, o porque el plazo aún no culmina.
- No cumplidos = muestra la cantidad de intervenciones públicas de una Secretaría que no han implementado las recomendaciones de su Plan de Acción durante el ejercicio fiscal.

Cuadro 46: Informe Ejecutivo Anual de Seguimiento al Cumplimiento de Compromisos por Secretaría

Calificación Global					
Secretarías	Egresado	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido	Total de Intervenciones públicas
Secretaría de Agricultura					
Secretaría de Desarrollo Social					
Secretaría de Energía					
Secretaría de Salud					
ETC					

Total, general					
----------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es posible mostrar por cada Secretaría el grado de avance en el cumplimiento de su Plan de Acción, por ejemplo:

Cuadro 47: Informe Ejecutivo General de Cumplimiento de Compromisos Programas Evaluados por Secretaría

Dirección	Intervención Pública	Año Plan de Acción	% de cumplimiento				Nº total de compromisos
			Egresado	Cumplido	Parcialmente	No cumplido	
Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES	Programas de subsidios y apoyos del Instituto Nacional de las Mujeres de INMUJERES						
	Formación y certificación en materia de igualdad género de INMUJERES						
	Programas de subsidios y apoyos del INMUJERES						

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las dependencias que tienen más de una intervención pública evaluada, el Cuadro 18 sintetiza el cumplimiento general (total) por Secretaría. La columna “total de intervenciones públicas” indica por cada Secretaría, la cantidad de intervenciones a las cuales se les está haciendo seguimiento. El resto de las columnas solamente resumen el cumplimiento general de esa Secretaría. Por ejemplo, si en la Secretaría de Salud se realiza seguimiento a 4 intervenciones públicas, y los resultados del análisis indican: dos de las intervenciones cumplieron, una no cumplió con los compromisos y una egresó, el cuadro 18 quedaría así:

Cuadro 48: Calificación global

Calificación Global					
Secretarías	Egresado	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido	Total de Intervenciones públicas
Secretaría de Salud	1	2		1	4

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un ejemplo del tipo de análisis general que se puede efectuar sobre el cuadro (las fechas son inventadas). A agosto de 2021, hay un total de 52 intervenciones públicas, que fueron evaluadas en los últimos años, y que se encuentran con compromisos, adquiridos como resultados de los procesos evaluativos, vigentes, es decir, que el plazo para su cumplimiento vencía en agosto 2021 o en fechas anteriores, pero que todavía no habían sido cumplidos. De esas intervenciones públicas, 6 “egresaron” del sistema de seguimiento a los ASM; 12 “cumplieron” con todos los compromisos que tenían pendiente a agosto 2021, pero aún tienen compromisos con futuros plazos de vencimiento; 27 intervenciones públicas fueron calificadas “parcialmente

cumplido”, debido a un avance mixto en el cumplimiento de sus compromisos vigentes, y, por último, 7 fueron calificadas globalmente como “no cumplido”.

Difusión Informe Ejecutivo Anual de Seguimiento al Cumplimiento de los Planes de Acción

Se sugiere que IPLANEG produzca y publique en el sitio electrónico del SEEG, el Informe Ejecutivo Anual Consolidado del estado de avance en el cumplimiento de los ASM o recomendaciones, generado por la base de datos.

Se propone que el contenido del Informe sea breve y visual de manera que cumpla con el propósito de informar y de ser accesible para la rendición de cuentas. Se sugiere acompañar la información suministrada con gráficos ilustrativos para facilitar su comprensión. Asimismo, debe incluir información acerca de las acciones tomadas ante el no cumplimiento de los ASM o Recomendaciones oficialmente aceptadas. Se sugiere que este informe se produzca a más tardar el último día de septiembre de manera de hacerlo coincidir con el proceso de programación presupuestaria.

Micrositio o plataforma informática

La siguiente propuesta da cuenta de una debilidad identificada en el diagnóstico y la relativa a la ausencia de una plataforma o micrositio que reúna y consolide la información sobre el proceso de evaluación de intervenciones públicas en el Estado de Guanajuato.

Cuadro 49: Debilidades en la calidad y en la difusión de la información y propuesta

Debilidades en la calidad y en la difusión de Información	
Opiniones de las instituciones: La información consolidada en el SEEG no es homogénea y no alimenta decisiones estratégicas. Ello se atribuye a que: - No se cuenta con una plataforma unificada y única a nivel estatal que dé seguimiento al proceso y gestión de cada una de las evaluaciones realizadas por las entidades que lo conforman, y que permita operar y transparentar todo el ciclo de la evaluación (por ejemplo, el de contraloría social). Las conclusiones del diagnóstico indican en esta línea que: - Las bases de datos de las instituciones no son compatibles entre si y la información sobre evaluación en el SEEG no está armonizada. - El portal web del SEEG solo incorpora los informes de evaluación que se le envían (en particular las evaluaciones no incorporadas a la agenda anual de evaluación). - El portal web del SEEG no consolida la información de las evaluaciones en un formato estándar comparable que permita la rendición de cuenta pública y alimente la toma de decisiones sobre política pública.	15) Definir un micrositio o plataforma dentro del SEEG que consolide: los informes de resultados de las evaluaciones externas e interna, los Informes Ejecutivos Anuales de las evaluaciones, y los Informes Ejecutivos Anuales de avance en el cumplimiento del Plan de Acción.

Fuente: Elaboración propia

El decreto 189 establece las siguientes atribuciones del Grupo Coordinador “proponer los mecanismos de difusión de los avances y resultados del Sistema Estatal” (Decreto 189:59, punto XIII).

La comunicación y difusión¹²² de la información forman una parte sustantiva del ciclo de evaluación, y son dos procesos determinantes para asegurar su utilidad en la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la ciudadanía. Un efecto añadido de una comunicación eficaz de la información es que contribuye a un mejor conocimiento y valoración, por parte de los actores interesados y de la sociedad en general, de la propia evaluación y de la institucionalidad que la realiza.

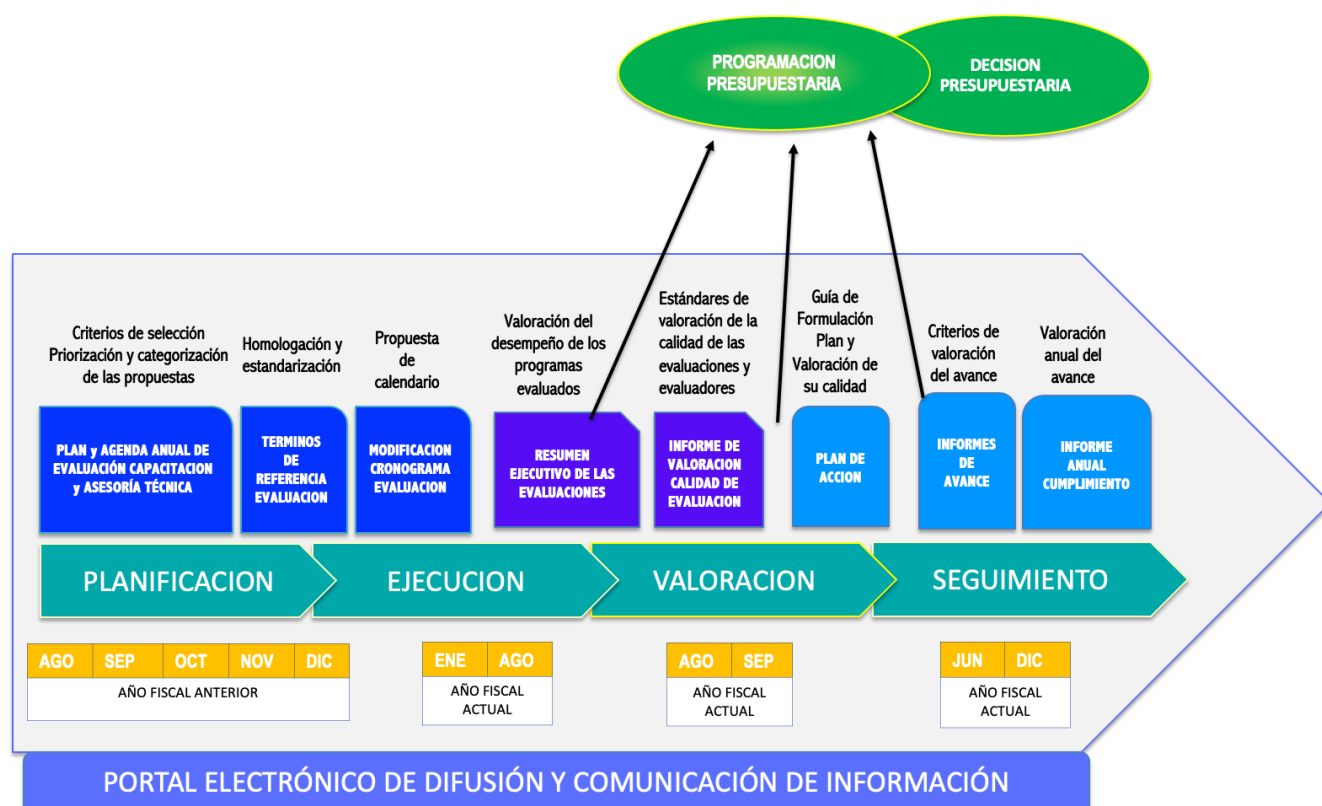
¹²² La comunicación es “el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano (Galindo 2001; Van-Der 2005). Por otro lado, la difusión, es parte substancial de la comunicación, pero no la engloba en su totalidad, sino que cubre una parte, la del emisor. La difusión no tiene receptores; difundir es el hecho mismo de informar, de emitir unidireccionalmente un mensaje. (Guinchat y Menu 1990). Citas: Lamb C., J. Hair y C. McDaniel. 2011. Marketing. Paraninfo. Galindo, J. 2001 “De la sociedad de información a la comunidad de comunicación. La cibercultura en evolución a través de la vida social de las tecnologías de información y comunicación”, artículo en línea, disponible en <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>. Van-der, C. 2005. El Libro de la Habilidades de comunicación 2 edición. España: Díaz de Santos. C. Guinchat y M., Menou. 1990. Los servicios de difusión de información. En: Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y Documentación. Madrid : CINDOC, UNESCO.

El objetivo de esta fase del proceso evaluativo es comunicar y difundir toda la información producida en el ciclo de evaluación, a través de una plataforma o micro sitio electrónico, de acceso público, que forme parte esencial de la web del SEEG.

Atribuciones. Se sugiere sea IPLANEG, en su calidad de secretario técnico, el órgano encargado de consolidar toda la información en un solo sitio oficial.

El objetivo de consolidar y unificar la información sobre el desempeño de las intervenciones públicas evaluadas es:

- Mejorar el uso sistemático de la información dentro de la gestión de los niveles intermedios del gobierno.
- Generar información útil que mejore la credibilidad de las políticas públicas desarrolladas
- Mejorar la calidad, eficacia y gestión de las políticas, programas y proyectos públicos.
- Rendir cuenta pública sobre la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.
- Favorecer la coordinación y articulación de las diferentes áreas encargadas de la política pública



La información que contiene el sitio es la siguiente:

- Plan y Agenda Anual de Evaluación, Capacitación y Asesoría Técnica.
- Términos de Referencia para las Evaluaciones.
- Licitación y Resultado de las Licitaciones de Evaluaciones Externas.
- Informes Finales de las evaluaciones internas y externas por Secretaría.
- Resumen Ejecutivo con valoración del desempeño de las intervenciones públicas evaluadas
- Todos los Planes de Acción para la atención de ASM o recomendaciones derivadas de las evaluaciones internas y externas.
- Todos los Informes de Avance del cumplimiento de los ASM o recomendaciones del Plan de Acción.
- Resumen Ejecutivo Anual del estado de avance en el cumplimiento de los ASM o recomendaciones.
- Documento interno que valora la calidad de las evaluaciones realizadas y sus evaluadores.

Estrategia de comunicación de los Resultados de Desempeño

Comunicación a los tomadores de decisión políticas y presupuestarias: sus expectativas de información sobre la evaluación suelen ir más dirigidas a los efectos e impactos de la intervención. Para la comunicación de resultados se sugiere remitir el informe final e informe ejecutivo de forma institucional por carta formal y correo electrónico institucional. Podría incluirse una nota explicativa que ilustre la valoración del desempeño de cada programa.

Comunicación a los responsables de la intervención: normalmente buscan mejorar la gestión de la intervención a través del conocimiento y aprendizaje que le aporte la evaluación. Requiere el uso del canal tradicional institucional de comunicación de resultados, apoyado en sesiones informativas con presentaciones concretas, y de alto contenido técnico que muestren los principales resultados, conclusiones y recomendaciones.

Comunicación a la sociedad en general: El principal problema es cómo hacer llegar a los ciudadanos los contenidos de una evaluación. Por eso es importante garantizar que la información se difunda a través de diferentes medios de comunicación: portales web, foros, publicaciones especializadas.

En línea con la rendición de cuentas, también existe la posibilidad de elaborar notas de prensa que permiten que los resultados de la evaluación sean conocidos y posteriormente difundidos, por los medios de comunicación

social. En particular, aquellas evaluaciones que demuestran buen desempeño y han recibido algún tipo de certificación

Ajustes en las atribuciones del Grupo Coordinador e IPLANEG

Las propuestas realizadas generan nuevas atribuciones para el Grupo Coordinador e IPLANEG de forma de mejorar la coordinación de los sistemas de información de las evaluaciones internas y externas realizadas en el Estado. Se definieron propuestas para la Planificación de la evaluación (plan de trabajo y estructuración de la agenda de evaluación), para la Ejecución de la evaluación (valoración del desempeño y resúmenes ejecutivos); para la Metaevaluación y para el Seguimiento al plan de acción (valoración y certificación). Estas definiciones tienen como consecuencia la necesidad de ajustes en las atribuciones tanto del Grupo Coordinador como de IPLANEG

Una síntesis de los antecedentes proporcionados por el diagnóstico y la propuesta de ajuste se definen en el siguiente cuadro

Cuadro 50: Debilidades e las funciones de la SEEG y Consejo Estratégico y propuesta

10. Debilidades en las Funciones del SEEG y Consejo Estratégico	PROPUESTA DE AJUSTE
Opiniones de las instituciones: Escasa flexibilidad y dinamismo en la toma de decisiones del Grupo Coordinador del SEEG. Ello se atribuye a que: • El Decreto de creación del sistema está desactualizado respecto de su funcionalidad y funciones de coordinación. • No se delegan decisiones al grupo coordinador (por ejemplo, en relación a la aprobación de evaluaciones, de criterios, la incorporación de evaluaciones internas, entre otros). • No hay clara definición de responsabilidades en cada una de las etapas del ciclo de evaluación que permita unificar criterios y metodologías en los sistemas y procesos de evaluación que existen. • Existen atribuciones que no deberían estar en el CEE, sino en el Grupo Coordinador, como por ejemplo la validación de términos de referencia de las evaluaciones. • Existen problemas para reunirse y delegar las funciones de representación en esos casos. • Se considera que el SEEG no funciona como una entidad articuladora de los sistemas y procesos de evaluación que se realizan en el Estado. • Escasa homologación de los procesos y sistemas de evaluación fuera del SEEG, para incorporar una coordinación entre las evaluaciones. • Débil relación y comunicación con los otros sistemas de evaluación y sus procesos de evaluación (SED-SIMEG-Contraloría Social-Autoría Gubernamental) • Las reuniones tan espaciadas o limitadas en las que sesiona el Consejo, solo para aprobación de puntos necesarios. Lo que le quita dinamismo y convierte las sesiones en un mero cumplimiento normativo del proceso de validación de documentos derivados de los procesos de evaluación impulsados.	16) Definir atribuciones de IPLANEG y del Grupo Coordinador del SEEG para efectos de estandarizar, homologar y hacer compatible el sistema de evaluación del Estado. 17) Definir atribuciones específicas del Grupo Coordinador en torno a la aprobación de TDR y de IPLANEG en torno al seguimiento de los ASM o recomendaciones. 18) Hacer coincidir el proceso de evaluación con el ciclo presupuestario del Estado. 19) Actualizar caja de herramientas del SEEG y definir con carácter obligatorio el uso de la caja de herramientas metodológicas definidas por el SEEG para realizar las evaluaciones, incorporando en estas consideraciones de género. 20) Definir atribuciones de IPLANEG para consolidar todas las evaluaciones que se realizan en el Estado (externas e internas) y producir un Resumen Ejecutivo de Avance Global y otro de Seguimiento de los ASM. 21) Se requiere una revisión de los tipos de evaluación que se conducen y homologarlas en función de lo que se define en la caja de herramientas metodológicas del SEEG, incorporando en esta consideración de género

Las conclusiones del diagnóstico validan estas afirmaciones. Los resultados indican que el SEEG no ha logrado aún constituirse en un sistema que articule e integre a las diferentes instituciones que lo componen. • Es necesario precisar algunas funciones y agregar nuevas funciones al Grupo Coordinador en fases específicas del proceso de evaluación. Falta incorporar funciones adicionales en las fases de planificación, evaluación y seguimiento que permita una coordinación y articulación efectiva de las evaluaciones en un mismo sistema, con criterios de selección, metodologías que aseguren la calidad de lo contratado, y formatos comunes, con análisis globales del desempeño. • Los cuerpos normativos de las diferentes instituciones que lo componen no son compatibles, ello implica el traslape de funciones en materia de evaluación; y • Falta voluntad para homologar metodologías, fuentes de información y formatos. • Se requiere una articulación técnica más sistemática entre las distintas Direcciones de Evaluación de las Entidades que integran el SEEG.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

La propuesta para abordar los problemas mencionados se ha desarrollado a través de un conjunto de herramientas metodológicas, cambios en los calendarios de trabajo y precisiones en las atribuciones del Grupo Coordinador y especialmente de IPLANEG. Cada una se desarrolla en profundidad en un apartado temático. A continuación, se resumen, en función de la definición del SEEG, las propuestas y las nuevas funciones identificadas.

DEFINICIÓN: el SEEG representa el conjunto organizado y formalmente establecido de entidades de la Administración pública Estatal que, a través de ejercer sus roles, y del uso regular, sistematizado y secuencial de sistemas de información y un conjunto de herramientas metodológicas, evalúa el desempeño y los resultados de la gestión pública evaluada y realiza el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora, apoyando de este modo la toma de decisiones para la mejor asignación o reasignación de recursos presupuestales, el desempeño de las intervenciones públicas, y su transparencia y rendición de cuentas.

A continuación, se analiza cada parte de la definición en relación con las funciones/atribuciones que se recomienda incorporar y en función de las actividades a desarrollar.

6.1.1 “...conjunto organizado y formalmente establecido de entidades y dependencias de la Administración pública estatal...” Para otorgar uniformidad y coherencia al proceso de evaluación se sugiere incorporar las siguientes atribuciones:

Atribuciones del Grupo Coordinador:

- Producir un plan y agenda anual de evaluación y capacitación que sea común a todas las entidades y dependencias del estado.
- Actualizar la caja de herramientas del SEEG para homologar las metodologías y tipos de evaluación a desarrollar en el ejercicio fiscal.
- Consensuar el uso de metodologías para las evaluaciones de intervenciones públicas que puedan ser aplicadas de manera estandarizada a nivel estatal.
- Seleccionar y priorizar las intervenciones públicas a incluir en la agenda de evaluación, en base a criterios comunes definidos.
- Difundir en todas las dependencias y entidades los criterios de selección y priorización de intervenciones públicas a evaluar, para que se utilicen estándares comparables.
- Establecer como requisito que todas las acciones de evaluación (internas y externas), y los tipos de evaluaciones que se aplicarán en un año, sean parte de la Agenda Anual de Evaluación y sean integradas al Sistema de Evaluación del Estado.
- Modificar calendario de ejecución de las evaluaciones para alinear la producción de informes de resultados con el calendario de actividades de la programación y presupuestación para el ejercicio fiscal correspondiente.
- Normar el calendario de acciones de evaluaciones de todas las entidades y dependencias de manera que se alineen al ciclo presupuestario.
- Producir un informe de avance del desempeño que sintetice los hallazgos de las evaluaciones.
- Conducir una evaluación de las evaluaciones y evaluadores mediante el uso de estándares de calidad comunes.
- Elaborar una directriz común para todos los que desarrollen evaluaciones (internas o externas), de carácter obligatorio, sobre el uso de los criterios propuestos para la formulación de los ASM o recomendaciones.
- Evaluar el Plan de Acción de todas las evaluaciones (internas y externas) asignando un puntaje de aceptación o rechazo.

Atribuciones de IPLANEG. La Ley establece facultades al IPLANEG en materia de monitoreo y evaluación. Esta Ley, aprobada en diciembre de 2011 y reformada en 2013, establece que las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado y la administración pública municipal deberán alinear sus acciones a los objetivos,

estrategias, metas e indicadores de la planeación del desarrollo (Art. 8)¹²³. La Ley faculta al IPLANEG el desarrollar acciones de M&E de planes y programas, y quizás el rol más importante que le confiere la Ley al Instituto, es el monitoreo de los planes de desarrollo que se deriva del artículo 40. En este artículo se destaca la facultad del IPLANEG para organizar, actualizar y difundir información estadística y geográfica que apoye la planeación para el desarrollo estatal, así como su monitoreo y medición. **En este contexto, se definen las siguientes atribuciones:**

- Consolidar el plan y agenda anual de evaluación, capacitación y asesoría técnica que: a) consigna todas las acciones internas y externas de evaluación que se ejecuten en el Estado; b) Valora la alineación de las acciones de evaluación y monitoreo con las prioridades de política pública estatal; y c) Identifica las acciones de capacitación/asesoría que se ejecutarán para apoyar los procesos de evaluación.
- Identificar la demanda por mejorar las competencias en materia de evaluación y desarrollar capacitaciones y/o asesorías técnicas, en particular a las Direcciones de Evaluación del Estado.
- Apoyar con información sobre el desempeño y el seguimiento, el proceso de planeación y programación anual del presupuesto de las intervenciones públicas.
- Homologar los términos de referencia para el desarrollo de las evaluaciones de manera que todas las instituciones cuenten con las mismas definiciones y estándares.
- Establecer un micrositio o plataforma como parte esencial del SEEG que consolide en una base de datos accesible al público, toda la información relativa al ciclo de evaluación y seguimiento de los ASM o recomendaciones (desde el Plan Anual de Trabajo hasta los informes de seguimiento de las recomendaciones).
- Incorporar las evaluaciones internas y otras como las de línea de base para su valoración y difusión en el sitio definido.
- Producir un resumen ejecutivo por programa de todas las evaluaciones (internas y externas) realizadas en el ciclo presupuestario (resumen y valoración del desempeño).
- Difundir en el portal SEEG los resúmenes ejecutivos de todas las evaluaciones y monitoreo realizado para la rendición de cuentas públicas, así como la valoración del desempeño de las intervenciones evaluadas.
- Realizar el seguimiento a los planes de acción aprobados en dos momentos del año.
- Producir y difundir informe ejecutivo anual del estado de avance en el cumplimiento de las

¹²³Ley publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato número 206, Tercera Parte, 27 de diciembre 2011; Ley reformada publicada en el mismo Periódico Oficial número 91, Tercera Parte, 7 de junio 2013.

recomendaciones (plan de acción).

- Consolidar en el micrositio o plataforma electrónica los informes de resultados recibidos de todas las evaluaciones (distinto a los resúmenes ejecutivos).
- Producir un documento interno que valore la calidad de las evaluaciones realizadas y sus evaluadores, y permita establecer una red de expertos valorados.

6.1.2 “...uso regular, sistematizado y secuencial de sistemas de información y un conjunto de herramientas metodológicas...”: Las entidades rectoras generan lineamientos para la implementación de herramientas metodológicas de manera secuencial de acuerdo a plazos legales y al ciclo de gestión de las políticas y programas públicos. En esta línea, se debe lograr para homologar criterios y estándares, para ello se propuso:

- Uso común de definiciones metodológicas (Catálogo de herramientas metodológicas en evaluación, SEEG).
- Uso de conceptos y definiciones comunes por tipo de evaluación, asociado a la homologación de términos de referencia.
- Uso de criterios comunes para la selección y priorización de programas a evaluar.
- Uso de estándares para valorar la calidad de las evaluaciones realizadas.
- Uso de los criterios propuestos para la formulación de los ASM o recomendaciones.
- Uso de estándares comunes para valorar el avance en el cumplimiento del Plan de Acción.
- Uso común de términos de referencia.
- Uso de normas comunes para la difusión de información sobre desempeño.

6.1.3 “...evalúa el desempeño y los resultados de la gestión pública evaluada y realiza el seguimiento de los aspectos susceptible de mejora.”: El sistema, a través de resultados de las evaluaciones de diverso tipo, tales como diseño, contraloría social, consistencia y resultados, etc. genera la información y evidencia que muestra que acciones públicas funcionan, las que no y las razones que lo explican, al respecto se propuso:

- Valoración del desempeño de las evaluaciones internas y externas realizadas
- Valoración de las recomendaciones realizadas en el Plan de Acción.
- Valoración del avance en el cumplimiento del Plan de Acción
- Valoración de la calidad de las evaluaciones y los evaluadores

6.1.4 “...apoya la toma de decisiones para la mejor asignación o reasignación de recursos presupuestales, el desempeño de las intervenciones públicas, y su transparencia y rendición de cuentas”, para dar cuenta de ello se propuso:

- Plan y Agenda Anual de Evaluación, Capacitación y Asesoría Técnica.
- Resumen ejecutivo de los resultados de las evaluaciones internas y externas realizadas, y valoración del desempeño para el ciclo presupuestario.
- Resumen Ejecutivo Anual del Estado de Avance en el cumplimiento de las Recomendaciones.
- Documento interno que valora la calidad de las evaluaciones realizadas y sus evaluadores.
- Micrositio o plataforma electrónica que consolida toda la producción del ciclo de M&E.

Enfoque de género y evaluación

De acuerdo con los resultados del diagnóstico ***“la información generada por las evaluaciones -en general- no permiten identificar cómo se está avanzando en la reducción de las brechas de género en el Estado.”***

El tema de género¹²⁴ se incorporó por tres razones principales: a) El PED 2040 incorpora la perspectiva de género como un enfoque transversal, y la Estrategia N°3 indica que es una “estrategia enfocada en garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres” (PED 2040:22)¹²⁵; b) el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 5 de Igualdad de Género, al cual se alinea el PED 2040, propone la eliminación a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas” (PNUD 2030)¹²⁶; y c) la Actualización del Programa de Gobierno (2018-2024) propone como agenda transversal: “la igualdad entre mujeres y hombres” (p.16)¹²⁷

La evaluación con enfoque de género se define como una evaluación sistemática e imparcial que proporciona información creíble, confiable y basada en evidencias sobre el grado en que una intervención ha generado un

¹²⁴ La perspectiva de género es una herramienta metodológica-conceptual de observación, interpretación y transformación social que tiene como objetivo visualizar la heterogeneidad de las condiciones económicas, políticas y culturales que afectan la vida cotidiana de mujeres y hombres. La herramienta permite identificar y analizar las condiciones y posiciones diferenciadas de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven en la sociedad, ya sea a nivel institucional o a nivel de la comunidad. Elson D. 2006. “Gender equality, public finance and globalization” en J. K. Boyce et al. (ed.), Human development in the Era of Globalization: essays in honor of Keith B. Griffin. Edward Elgar publishing Ltd. Pág. 239-256. Annual Report 2004-2005; Bidegain, N. 2017. La Agenda 2030 y la Agenda Regional de Género. Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe. CEPAL, Serie Asuntos de Género 143.

¹²⁵ Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040. Construyendo Futuro.

¹²⁶ PNUD. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

¹²⁷ http://programagto2018-2024.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/07/REVISTA_PG2021.pdf

avance (o una ausencia de este) hacia resultados previstos y/o imprevistos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (ONU Mujeres 2015)¹²⁸.

Producto. El propósito de esta recomendación es contar con un análisis de las brechas de inequidad y del efecto diferenciado de las intervenciones públicas sobre hombres y mujeres, así como, con información desagregada por sexo para hacer una contribución esencial a la gestión para resultados. Recomendación que está en línea con las prioridades de política pública del estado y los lineamientos de Naciones Unidas.

Es importante destacar que la propuesta no solo considera hacer evaluación de las acciones que tienen como objetivo la perspectiva de género, (la evaluación de las políticas específicas y el propio mainstreaming de género) sino **todas las evaluaciones internas y externas implementadas en un año.**

Metodología. Se propone que el análisis de género sea un componente transversal de todas las evaluaciones que se desarrollen en un ejercicio fiscal. Se sugiere específicamente incorporar en los términos de referencia de cada evaluación, una sección destinada analizar los efectos diferenciados que tienen las intervenciones públicas sobre mujeres y hombres. Así también, se recomienda reflejar en los informes ejecutivos (de las evaluaciones y del seguimiento) el análisis de igualdad de género, destacando los avances y las lecciones aprendidas en materia de igualdad de género.

Atribuciones. Se recomienda al Grupo Coordinador establecer los lineamientos de género que se requieren para adaptar los términos de referencia de las evaluaciones, y para producir información desagregada por sexo.

Evaluar la eficacia y la eficiencia de las intervenciones públicas en el avance hacia la consecución de resultados en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, implica.

- Evaluar la sostenibilidad de la intervención pública para lograr mayor igualdad de género y un empoderamiento de las mujeres de manera sostenida.
- Determinar el efecto de la intervención en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Analizar cómo se integran los principios de la igualdad de género en la implementación de una intervención pública.

¹²⁸ ONU Mujeres. 2015. Introducción a la Evaluación con Enfoque de Género. Manual de Evaluación. Oficina de Evaluación. Nueva York: Naciones Unidas.

- Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y las innovaciones de los esfuerzos que apoyan la igualdad de género.
- Proporcionar recomendaciones realizables con respecto a aspectos susceptibles de mejora en materia de igualdad de género.

Las preguntas de evaluación que se debería considerar responder, independientemente del tipo evaluación desarrollada, son las siguientes:

- ¿Hasta qué punto está la intervención pública alineada con los marcos normativos relevantes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Hasta qué punto es la intervención pública desarrollada, pertinente para las necesidades y prioridades de hombres y mujeres?
- ¿En qué medida se lograron los resultados esperados, y son estos diferentes para hombres y mujeres?
- ¿Hasta qué punto avanzaron la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como resultado de la intervención?
- ¿Cuáles fueron los efectos no deseados, de existir alguno, de la intervención en materia de género?
- ¿Hasta qué punto se ha desarrollado una capacidad que garantice la sostenibilidad de los esfuerzos y los beneficios en materia de género?

Sistema de Incentivos

Para que el SEEG sea efectivo, debe generar incentivos y consecuencias de su adopción, en uno o varios de los ámbitos descritos. El incentivo debe ser público y difundirse, una vez al año, en los portales de las dependencias y entidades y en el SEEG. El incentivo debería tomar la forma de:

- una certificación y reconocimiento del avance a aquellos programas, proyectos o políticas cuyas evaluaciones exhiben buen desempeño.
- una certificación del avance en el cumplimiento del Plan de Acción para aquellos programas que muestran un grado de avance relevante.
- Un reconocimiento a la calidad de las mejores evaluaciones/evaluadores, difundido una vez al año.

También puede incluir:

- La asignación o reasignación de recursos sobre la base de la evidencia oportuna en el proceso de

formulación presupuestal en coordinación con la SFIA y la Auditoría de la STRC.

Propuesta jurídica para el SEEG

En este acápite se presenta una propuesta referente específicamente a una serie de reformas legales que se estiman idóneas y necesarias para la plena eficacia del SEEG y sus componentes en el Estado de Guanajuato. Pese a que la normativa actualmente existente, repasada en el Informe de Diagnóstico previamente presentado, contiene la mayoría de los dispositivos normativos necesarios para la operación de un sistema de monitoreo y evaluación, según los parámetros desarrollados por el CONEVAL y por la práctica internacional, no deben perderse de vista las particularidades del entorno institucional del Estado, por lo que habrán de incorporarse adecuaciones pertinentes. Por tal razón se formulan propuestas que, desde la perspectiva normativa, garantizarían la operación efectiva del SEEG.

En el desarrollo de las propuestas podremos observar claramente un acercamiento a los objetivos planteados en las conclusiones del diagnóstico que repasaremos a continuación. Para fortalecer el SEEG, es indispensable que se encuentre considerado en la Constitución Política del Estado. La incorporación del Sistema en el ámbito constitucional permite integrar a todo el Poder Ejecutivo del Estado a las prácticas de evaluación, también permite marcar los ejes rectores y objetivos de la evaluación, y justifica la creación y observancia de las disposiciones legales secundarias.

Actualmente, no existen referencias de la materia en la parte relativa al Poder Ejecutivo, el Artículo 14 Constitucional únicamente plantea criterios de planeación y transparencia. Aunado a lo anterior, es necesario consolidar la normatividad secundaria elevando a rango de Ley el Decreto 189, debido a que su estatus actual no permite sobreponerse a disposiciones legales vigentes con mayor jerarquía, las cuales, como se ha expuesto, mantienen atribuciones de planeación, evaluación y presupuesto, acarreando como resultado la práctica de subsistemas de evaluación en perjuicio de la consolidación de un Sistema integrado. La evolución del sistema tradicional de división de poderes permite visionar la posibilidad de transitar a la autonomía de los sistemas de evaluación, cuyas bases principales se centran en la imparcialidad y objetividad.

Los recientes ejercicios implementados en los ámbitos federal y estatales sugieren que la autonomía en los sistemas de evaluación, es una premisa que debe ser observada por su especial naturaleza y que dicha transición logra una verdadera rectoría técnica y presupuestaria ya que se dota a los Sistemas de personalidad jurídica y patrimonio propios, adicionalmente, se prioriza que las recomendaciones emanadas de los Sistemas, verdaderamente vinculen a las diferentes Dependencias y Entidades para la mejora continua en la planeación y ejercicio de las actividades propias de su encargo. Finalmente, y derivado de las propuestas que anteceden, se

debe realizar un ejercicio de armonización del SEEG con los esquemas previos de evaluación que figuran en el marco normativo vigente, en la cual se puedan trasladar atribuciones concretas en las Dependencias y Entidades que conforman el Sistema acorde al ámbito de operación de cada una de ellas.

En ese orden de ideas, es preciso aclarar que las propuestas de reformas tienen como objeto el garantizar la funcionalidad del SEEG y sus componentes mediante:

- a. **La incorporación del SEEG a la CPEG.** Las premisas constitucionales en ejes estratégicos como la evaluación son fundamentales para fortalecer el SEEG y sus disposiciones legales secundarias. Es recomendable incorporarlas explícitamente al modelo de gestión para resultados en el ámbito constitucional estatal y garantizar mediante acciones de control político o legislativo la responsabilidad administrativa de la asignación del presupuesto basado en resultados.
- b. **La delimitación de atribuciones de “coordinación de evaluación” para el SEEG,** integrado por los principales agentes de evaluación, que, a su vez, hoy en día coordinan de manera independiente los “subsistemas y/o procesos propios de evaluación externa o interna”, a saber, la SFIA, la SDSH, la STRC, y el IPLANEG. Con estas propuestas se pretenden derogar las labores de coordinación en lo individual e integrarlas al SEEG en su conjunto.
- c. **La delimitación de atribuciones de evaluación ponderando al SEEG como instancia rectora.** Los resultados del Informe Diagnóstico confirman que las atribuciones de evaluación figuran prácticamente en todas las entidades de Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato, comprometiendo seriamente los objetivos de homologación de criterios lineamientos y metodologías a cargo del SEEG. Esta situación pretende revertirse en primer lugar, ponderando el SEEG como una instancia reconocida por la Constitución Política del Estado, a su vez, se propondrán de reformas a las diferentes disposiciones legales que consignan atribuciones de evaluación, en las que se hará mención del SEEG como instancia rectora en la materia a nivel Estatal.
- d. **La consolidación de atribuciones de coordinación de seguimiento a recomendaciones y capacitación en materia de evaluación a cargo del IPLANEG.** El diagnóstico metodológico revela la ausencia de instancias, mecanismos y herramientas que permitan dar puntual seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones internas/externas practicadas en las Entidades y Dependencias del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato. De igual forma, se pretende incorporar atribuciones legales de

capacitación al IPLANEG en estas labores, con la finalidad de robustecer las capacidades institucionales de cada dependencia y entidad y con ello, se logre consolidar una de las actividades más sensibles en la evaluación, como lo es, el seguimiento a las recomendaciones emanadas de las evaluaciones respectivas.

- e. **La reconfiguración del SEEG** y diversas disposiciones a efecto de fortalecer su capacidad técnica, así como impulsar al IPLANEG como ente rector dentro del CEE, de igual forma, se pretende atribuirle a la SFIA la capacidad de proponer la modificación del presupuesto en función a los resultados y seguimiento a las evaluaciones internas/externas y con ello, garantizar la asignación de un PbR.

Reforma a la Constitución Política del Estado de Guanajuato.

Para fortalecer el SEEG, es indispensable que se encuentre considerado en la Constitución Política del Estado de Guanajuato, la incorporación del *Sistema* en el ámbito constitucional permite integrar a todo el Poder Ejecutivo del Estado a las prácticas de evaluación, también permite marcar los ejes rectores y objetivos de la evaluación, y justifica la creación y observancia de las disposiciones legales secundarias.

Texto Vigente	Propuesta de Reforma
Artículo 14. A. El Estado organizará un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo de la Entidad, mediante la participación de los Sectores Público, Privado y Social. Tratándose de programas regionales se garantizará la participación de los municipios involucrados. La Ley establecerá los procedimientos de participación y consulta popular para la planeación. El Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo. El Plan Estatal de Desarrollo y los planes municipales deberán observar dicho principio. B. La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, la vida privada, los derechos de tercero, provoque algún delito, o perturbe el orden público; el derecho de réplica será ejercido en los términos dispuestos por la ley. Los derechos a la información pública y protección de datos personales serán garantizados por el Estado.	Artículo 14. A. El Estado organizará un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo de la Entidad, mediante la participación de los Sectores Público, Privado y Social. Tratándose de programas regionales se garantizará la participación de los municipios involucrados. La Ley establecerá los procedimientos de participación y consulta popular para la planeación. El Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo. El Plan Estatal de Desarrollo y los planes municipales deberán observar dicho principio. B. La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, la vida privada, los derechos de tercero, provoque algún delito, o perturbe el orden público; el derecho de réplica será ejercido en los términos dispuestos por la ley. Los derechos a la información pública y protección de datos personales serán garantizados por el Estado.

Para el ejercicio del derecho de acceso a la información, los Poderes, organismos autónomos y ayuntamientos, en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirán por las siguientes fracciones y bases: I. Toda la información pública en posesión de los poderes ejecutivo, legislativo o judicial y de cualquier autoridad, órgano estatal y municipal, incluyendo los órganos autónomos por disposición constitucional, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público, seguridad nacional y seguridad pública en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de máxima publicidad. Los sujetos obligados deberán documentar todo acto que derive del ejercicio de sus facultades, competencias o funciones, la ley determinará los supuestos específicos bajo los cuales procederá la declaración de inexistencia de la información; II. La información que se refiere a la vida privada y los datos personales será protegida en los términos y con las excepciones que fije la ley; III. Toda persona, sin necesidad de acreditar interés alguno o justificar su utilización, tendrá acceso gratuito a la información pública, a sus datos personales o a la rectificación, cancelación y oposición de éstos; IV. Se establecerán los medios de impugnación que se sustanciarán ante el organismo especializado que establece esta Constitución, que es la única instancia estatal facultada para dirimirlos; V. Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán, a través de los medios electrónicos disponibles, la información	Para el ejercicio del derecho de acceso a la información, los Poderes, organismos autónomos y ayuntamientos, en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirán por las siguientes fracciones y bases: I. Toda la información pública en posesión de los poderes ejecutivo, legislativo o judicial y de cualquier autoridad, órgano estatal y municipal, incluyendo los órganos autónomos por disposición constitucional, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público, seguridad nacional y seguridad pública en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de máxima publicidad. Los sujetos obligados deberán documentar todo acto que derive del ejercicio de sus facultades, competencias o funciones, la ley determinará los supuestos específicos bajo los cuales procederá la declaración de inexistencia de la información; II. La información que se refiere a la vida privada y los datos personales será protegida en los términos y con las excepciones que fije la ley; III. Toda persona, sin necesidad de acreditar interés alguno o justificar su utilización, tendrá acceso gratuito a la información pública, a sus datos personales o a la rectificación, cancelación y oposición de éstos; IV. Se establecerán los medios de impugnación que se sustanciarán ante el organismo especializado que establece esta Constitución, que es la única instancia estatal facultada para dirimirlos; V. Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán, a través de los medios electrónicos disponibles, la información
---	---

completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos; VI. La ley determinará la manera en que los sujetos obligados deberán hacer pública la información relativa a los recursos públicos que entreguen a personas físicas o morales; VII. La inobservancia a las disposiciones en materia de acceso a la información pública será sancionada en los términos que disponga la ley. BASE PRIMERA. El organismo autónomo es especializado e imparcial, responsable de garantizar el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública y a la protección de datos personales en los términos que establezca la Ley. Contará con personalidad jurídica y patrimonio propios, así como plena autonomía técnica, de gestión, para proponer su proyecto de presupuesto y determinar su organización interna. BASE SEGUNDA. Este organismo se registrará de acuerdo a lo señalado en la Ley de la materia, y su organización interna se desarrollará en su Reglamento Interior. BASE TERCERA. En su funcionamiento se rige por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia y máxima publicidad. BASE CUARTA. Tendrá competencia para conocer de los asuntos relacionados con el acceso a la información pública y la protección de datos personales en posesión o a cargo de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial o de cualquier autoridad, entidad, órgano u organismo que forme parte de éstos, ayuntamientos, órganos autónomos, fideicomisos y fondos públicos, así como de partidos políticos, sindicatos o cualquier persona física o moral que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito estatal y municipal. Sus	completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos; VI. La ley determinará la manera en que los sujetos obligados deberán hacer pública la información relativa a los recursos públicos que entreguen a personas físicas o morales; VII. La inobservancia a las disposiciones en materia de acceso a la información pública será sancionada en los términos que disponga la ley. BASE PRIMERA. El organismo autónomo es especializado e imparcial, responsable de garantizar el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública y a la protección de datos personales en los términos que establezca la Ley. Contará con personalidad jurídica y patrimonio propios, así como plena autonomía técnica, de gestión, para proponer su proyecto de presupuesto y determinar su organización interna. BASE SEGUNDA. Este organismo se registrará de acuerdo a lo señalado en la Ley de la materia, y su organización interna se desarrollará en su Reglamento Interior. BASE TERCERA. En su funcionamiento se rige por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia y máxima publicidad. BASE CUARTA. Tendrá competencia para conocer de los asuntos relacionados con el acceso a la información pública y la protección de datos personales en posesión o a cargo de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial o de cualquier autoridad, entidad, órgano u organismo que forme parte de éstos, ayuntamientos, órganos autónomos, fideicomisos y fondos públicos, así como de partidos políticos, sindicatos o cualquier persona física o moral que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito estatal y municipal. Sus
---	---

resoluciones son vinculatorias, definitivas e irrecurribles para los sujetos obligados, con las excepciones que prevé el artículo 6o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en los términos de las leyes aplicables BASE QUINTA. El organismo autónomo se integra por tres comisionados. Para su designación, el Ejecutivo del Estado, propondrá éstos ante el Congreso del Estado, mediante ternas que elaborará considerando la opinión de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se desempeñen en el ámbito de la transparencia, el acceso a la información y la protección de datos personales, y quienes deberán ser designados por el voto de las dos terceras partes de los integrantes del Congreso del Estado. El Presidente del Congreso citará al Consejero designado, para que rinda la protesta de Ley al cargo, ante el Pleno o en los recesos, ante la Diputación Permanente. En caso de que el Pleno del Congreso del Estado no apruebe la propuesta, el titular del Ejecutivo presentará una nueva terna. Los comisionados durarán en su encargo siete años, sin posibilidad de reelección y durante el tiempo que dure su nombramiento no podrán tener ningún otro empleo, cargo o comisión, salvo en instituciones docentes, científicas o de beneficencia, y sólo podrán ser removidos de su cargo en los términos del Título Noveno de esta Constitución. En la conformación del organismo garante se procurará la equidad de género. Su Presidente será designado por los propios comisionados, mediante voto secreto, por un periodo de dos años, con posibilidad de ser reelecto por un periodo igual; estará obligado a rendir un informe anual en la fecha y en los términos que disponga la Ley de la materia. La Ley establecerá las medidas de apremio que podrá imponer el organismo autónomo para	resoluciones son vinculatorias, definitivas e irrecurribles para los sujetos obligados, con las excepciones que prevé el artículo 6o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en los términos de las leyes aplicables BASE QUINTA. El organismo autónomo se integra por tres comisionados. Para su designación, el Ejecutivo del Estado, propondrá éstos ante el Congreso del Estado, mediante ternas que elaborará considerando la opinión de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se desempeñen en el ámbito de la transparencia, el acceso a la información y la protección de datos personales, y quienes deberán ser designados por el voto de las dos terceras partes de los integrantes del Congreso del Estado. El Presidente del Congreso citará al Consejero designado, para que rinda la protesta de Ley al cargo, ante el Pleno o en los recesos, ante la Diputación Permanente. En caso de que el Pleno del Congreso del Estado no apruebe la propuesta, el titular del Ejecutivo presentará una nueva terna. Los comisionados durarán en su encargo siete años, sin posibilidad de reelección y durante el tiempo que dure su nombramiento no podrán tener ningún otro empleo, cargo o comisión, salvo en instituciones docentes, científicas o de beneficencia, y sólo podrán ser removidos de su cargo en los términos del Título Noveno de esta Constitución. En la conformación del organismo garante se procurará la equidad de género. Su Presidente será designado por los propios comisionados, mediante voto secreto, por un periodo de dos años, con posibilidad de ser reelecto por un periodo igual; estará obligado a rendir un informe anual en la fecha y en los términos que disponga la Ley de la materia. La Ley establecerá las medidas de apremio que podrá imponer el organismo autónomo para
---	---

asegurar el cumplimiento de sus decisiones; toda autoridad y servidor público, estará obligado a coadyuvar con éste para el buen desempeño de sus funciones.	asegurar el cumplimiento de sus decisiones; toda autoridad y servidor público, estará obligado a coadyuvar con éste para el buen desempeño de sus funciones. <u>C. El Estado contará con un Sistema de Evaluación Estatal cuyo órgano de dirección será el Consejo Estratégico de Evaluación, con el objeto de evaluar las políticas, programas, proyectos y acciones en materia de desarrollo social y humano, finanzas, educación pública, salud, desarrollo económico sustentable, desarrollo agroalimentario y rural, seguridad pública, transparencia y rendición de cuentas, turismo, medio ambiente y ordenamiento territorial y migración, entre otras materias de competencia estatal que se consideren prioritarias. Los criterios, lineamientos y metodologías de evaluación que emita el Consejo Estratégico de Evaluación, así como el resultado de las evaluaciones, serán vinculantes para toda la Administración Pública Estatal, con la finalidad de orientar el mejoramiento de las políticas, programas, proyectos y acciones. Debiendo apegarse al estricto respeto de los derechos humanos y sustentable respecto de los recursos naturales y financieros del Estado.</u> <u>Los resultados de las evaluaciones internas o externas a las políticas, programas, proyectos y acciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal se considerarán en el proceso presupuestario e incidirán para la orientación del gasto público estatal, para lo cual la autoridad competente definirá una estrategia alineada al Presupuesto Basado en Resultados a través del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.</u>
---	--

Justificación: Dentro de la jerarquía normativa del Estado, la Constitución local ocupa el primer lugar en importancia en la regulación entre la APE y los ciudadanos. Por ello, resulta indispensable que los mecanismos legales que doten de efectividad al SEEG tengan rango constitucional, y, así, se conviertan en una obligación para

todas las Dependencias y Entidades del Estado, así como en un criterio interpretativo para todos los actos administrativos emanados por la APE.

Lograr que la planeación para el desarrollo estatal permita que la programación del gasto público se efectúe con base en objetivos y metas claros y cuantificables sólo puede lograrse gracias a que dicha obligación se encuentre consignada en el máximo ordenamiento a nivel estatal.

De igual forma, cabe considerar que las entidades federativas que lideran el Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación del CONEVAL, Oaxaca y el Estado de México, mencionadas con anterioridad, contemplan en sus respectivas constituciones locales a la evaluación como parte fundamental del proceso de planeación en el estado¹²⁹, con lo que queda de manifiesto la importancia central de esta instancia del proceso de planeación.

Reforma a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato.

La homologación de criterios en las evaluaciones es fundamental para la consolidación del Sistema, para ello, es necesario establecer directrices legislativas en los instrumentos jurídicos que permitan establecer al SEEG como instancia coordinadora en materia de evaluación. Por su parte, es de explorado conocimiento que los Sistemas de Evaluación solamente muestran su eficacia cuando se realizan los ajustes en materia de presupuesto conforme a los resultados y seguimiento del proceso. Es por lo que resulta indispensable facultar a la SFIA para que tenga la capacidad de proponer ajustes al presupuesto en el marco de sus atribuciones por ministerio de ley.

Texto Vigente	Propuesta de Reforma
Artículo 24. La Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración es la dependencia encargada de administrar la hacienda pública del Estado, y le competen las siguientes atribuciones:	Artículo 24. La Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración es la dependencia encargada de administrar la hacienda pública del Estado, y le competen las siguientes atribuciones:
(...)	(...)
VIII...	VIII.
	<u>VIII Bis. En materia de evaluación:</u>
	<u>a) Intervenir en la planeación, programación y presupuesto de la actividad financiera del Estado, en observancia a los resultados de las</u>

¹²⁹ Art. 139 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y 137 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca.

	<u>evaluaciones internas y externas realizadas a políticas, programas, proyectos y acciones de la administración pública estatal por conducto del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato</u>
No existe.	<u>33 Bis. Las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo consignadas en este capítulo contarán con la atribución de evaluar las políticas, programas, proyectos y acciones de su competencia, debiendo observar los criterios, lineamientos y metodologías que para tales efectos emita el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato</u>

Justificación. Los hallazgos del informe previo arrojan que solo en 11 de las 13 entidades de la administración pública estatal, consideran actividades de evaluación acotado a algunas materias, por tal motivo se propone la incorporación del artículo 33 Bis de la LOPEEG con la finalidad de involucrar en los procesos de evaluación en toda la entidad y dependencias de la administración pública estatal, vinculando los ejercicios de evaluación con los criterios lineamientos y metodologías del SEEG. Lo anterior cobra relevancia y es posible en consecuencia de la incorporación del SEEG en la CPEG.

La propuesta adiciona la facultad de la SFIA para vincular el resultado de las evaluaciones con la gestión presupuestal, garantizando la efectividad de la GpR. Las adecuaciones presupuestarias procedentes con base en los resultados de las evaluaciones, deben ser una premisa que contribuya al mejoramiento del ejercicio del gasto público del gobierno.

Propuesta de Reforma a la Ley de Planeación.

Se estima conveniente consignar, en este nivel normativo, una narrativa que distinga el Sistema Estatal de Planeación del Sistema Estatal de Evaluación, hoy establecidos en favor del IPLANEG, asimismo, establecer al SEEG como instancia coordinadora. en toda la APE. Considero que las propuestas de reformas a la Ley de Planeación deben incluir el incorporar al Sistema Estatal de Evaluación a dicha ley, ya que actualmente dicho sistema sólo está referido en el Reglamento de la Ley de Planeación como “Sistema de Seguimiento y Evaluación”. La propuesta de reforma es en los artículos 8 y 15 de la LPEG.

Las recomendaciones que deriven de las evaluaciones deberán ser públicas y serán instrumentos básicos tanto para fundamentar y motivar la planeación, así como para el diseño de políticas públicas. Es por lo que debe establecerse:

Texto vigente	Propuesta de reforma
Artículo 8. Las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado, así como las de la administración pública municipal deberán sujetar sus programas a los objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores de la planeación del desarrollo. Para este efecto, los titulares de las dependencias y entidades establecerán mecanismos de administración, coordinación y evaluación en el ejercicio de las atribuciones que les correspondan en alineamiento con los instrumentos de la planeación del desarrollo.	Artículo 8. Las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado, así como las de la administración pública municipal deberán sujetar sus políticas, programas, proyectos y acciones a los objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores de la planeación del desarrollo. Para este efecto, los titulares de las dependencias y entidades establecerán mecanismos de administración, coordinación y evaluación en el ejercicio de las atribuciones que les correspondan en alineamiento con los instrumentos de la planeación del desarrollo <u>y de evaluación que al efecto emita el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato</u>
Artículo 15. El Instituto tendrá las siguientes atribuciones: I. Elaborar, actualizar, dar seguimiento y evaluar el Plan Estatal de Desarrollo; II. Asegurar la participación de representantes de la sociedad organizada, a través del consejo estatal; III. Asegurar la congruencia del Plan Estatal de Desarrollo con la planeación nacional; IV. Participar en los procesos de planeación del desarrollo interestatal; V. Actualizar de manera conjunta con la secretaria de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial, el programa estatal de desarrollo	Artículo 15. El Instituto tendrá las siguientes atribuciones: I. Elaborar, actualizar, dar seguimiento y evaluar <u>los instrumentos de planeación del desarrollo del Estado, así como las políticas, programas, proyectos y acciones que se deriven de ellos conforme a los criterios, lineamientos y metodologías que al efecto emitan tanto el Sistema de Planeación como el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato, respectivamente;</u> II. Asegurar la participación de representantes de la sociedad organizada, a través del consejo estatal; III. Asegurar la congruencia del Plan Estatal de Desarrollo con la planeación nacional; IV. Participar en los procesos de planeación del desarrollo interestatal; V. Actualizar de manera conjunta con la secretaria de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial, el programa estatal de desarrollo

urbano y de ordenamiento ecológico territorial; VI. Vigilar el cumplimiento de las políticas de desarrollo urbano y de ordenamiento ecológico territorial, con visión de largo plazo; VII. Elaborar, actualizar, dar seguimiento y evaluar el Programa de Gobierno del Estado y de los programas derivados del mismo. Para tal efecto, dichos instrumentos deberán señalar su alineación a las líneas, los objetivos y las estrategias contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo; VIII. Promover la celebración de convenios para el logro de los objetivos del desarrollo integral de la entidad; IX. Asesorar a los ayuntamientos en la elaboración de los instrumentos de planeación municipales y en la capacitación técnica de su personal; X. Fungir como órgano de consulta en materia de planeación del desarrollo del Estado ante los gobiernos federal, estatal y municipales; XI. Administrar el sistema de información; XII. Propiciar la vinculación con otras estructuras de planeación para el desarrollo sustentable de las regiones interestatales; y	urbano y de ordenamiento ecológico territorial; VI. Vigilar el cumplimiento de las políticas de desarrollo urbano y de ordenamiento ecológico territorial, con visión de largo plazo; VII. Elaborar, actualizar, dar seguimiento y evaluar el Programa de Gobierno del Estado y de los programas derivados del mismo. Para tal efecto, dichos instrumentos deberán señalar su alineación a las líneas, los objetivos y las estrategias contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo; VIII. Promover la celebración de convenios para el logro de los objetivos del desarrollo integral de la entidad; IX. Asesorar a los ayuntamientos en la elaboración de los instrumentos de planeación municipales y en la capacitación técnica de su personal; X. Fungir como órgano de consulta en materia de planeación del desarrollo del Estado ante los gobiernos federal, estatal y municipales; XI. Administrar el sistema de información; XII. Propiciar la vinculación con otras estructuras de planeación para el desarrollo sustentable de las regiones interestatales; y <u>XII Bis. Elaborar, coordinar y ejecutar un Plan Anual de Evaluación y Capacitación hasta su publicación como Agenda Anual de Evaluación en el periódico oficial del Estado, así como de los criterios, lineamientos y metodologías del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.</u> <u>XII Ter. Ejecutar los mecanismos que permitan dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a las Políticas, Programas, Proyectos y Acciones de la Administración Pública Estatal, así como</u>
---	--

XIII. Las demás que señale el reglamento de esta Ley y otros ordenamientos jurídicos aplicables.	<u>administrar las herramientas de difusión de las mismas.</u> XIII. Las demás que señale el reglamento de esta Ley y otros ordenamientos jurídicos aplicables.
--	---

Justificación: Se ha manifestado en los Informes Metodológicos la imperiosa necesidad de establecer la promoción institucional de la evaluación, su seguimiento y la transparencia de sus resultados a cargo del IPLANEG, como instancia técnica del SEEG.

Derivado de la observación del informe diagnóstico, se incorporó lo relativo al RLPEG, tanto en dicho diagnóstico como en el presente documento.

Propuesta de Reforma al Reglamento de la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato.

Se propone la modificación al Título Octavo, Capítulo Único, Artículo 88 de este Reglamento con el objeto establecer al IPLANEG como una instancia del SEEG y con ello, armonizarlo con el Decreto 189.

Texto vigente	Propuesta de reforma
Título Octavo Sistema de Seguimiento y Evaluación Capítulo Único Sistema de Seguimiento y Evaluación Artículo 88. El Sistema de Evaluación del Desarrollo estará a cargo del IPLANEG y tendrá por objeto asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo, vinculando indicadores estratégicos a las metas y proyectos de los instrumentos del	Título Octavo Sistema de Seguimiento y Evaluación Capítulo Único Sistema de Seguimiento y Evaluación Artículo 88. El IPLANEG <u>formará parte del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato, con la finalidad de</u> asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo, vinculando indicadores estratégicos a las metas y

SEPLAN, evaluando su impacto en el desarrollo del Estado. El Sistema de Evaluación del Desarrollo complementa al sistema de seguimiento y evaluación de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración.	proyectos de los instrumentos del SEPLAN, evaluando su impacto en el desarrollo del Estado.
---	---

Justificación: El artículo vigente genera un conflicto competencial, ya que instrumenta al IPLANEG como titular del Sistema de Seguimiento y Evaluación, en clara contravención del Decreto 189, en el que se constituye el SEEG.

Propuesta de Reforma a la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

Se propone la modificación al artículo 102 sexies de esta ley a fin de consignar que las Instancias Técnicas que deberán efectuar las evaluaciones por sí misma o a través de terceros especializados, de modo que se garantice su independencia, imparcialidad y transparencia.

Asimismo, se estima conveniente la reforma de dicho numeral a fin de garantizar que la programación y presupuesto anual del gasto público se realizará con apoyo en los programas operativos anuales que elaboren las dependencias de la APE para cada ejercicio fiscal y con base en la evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del PED.

Finalmente, es recomendable desarrollar en forma más prolija los mecanismos de coordinación entre los diferentes Sistemas de Evaluación vigentes (SED, SMEPSEG, y SEEG), el artículo 7 del Decreto 189 establece que los Sistemas de Evaluación existentes, forman parte del SEEG, debiendo por ello establecer dinámicas efectivas de enlace a fin de armonizar su información normativa y presupuestaria.

Texto vigente	Propuesta de reforma
Artículo 102 sexies. La Secretaría diseñará, administrará y operará el Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual se desarrollará con el fin de que la instancia técnica pueda medir a través de indicadores, la eficacia, eficiencia y economía en la obtención	Artículo 102 sexies. La Secretaría diseñará, administrará y operará el Sistema de Evaluación del Desempeño, <u>asimismo, propondrá las medidas y ajustes conducentes en los programas presupuestarios aprobados y en los instrumentos jurídico-administrativos</u>

de resultados en la Administración Pública Estatal y proponer, en su caso, las medidas conducentes con base en los programas presupuestarios aprobados y en los instrumentos jurídico-administrativos que emita la Secretaría, que permitan el adecuado ejercicio del gasto público.	<u>que emita la Secretaría, que permitan el adecuado ejercicio del gasto público, tomando en consideración los resultados de las evaluaciones internas y externas practicadas por Entidades y Dependencias de la Administración Pública Estatal, conforme a los criterios, lineamientos y metodologías establecidas por el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.</u>
La Tesorería y los órganos de administración, de los poderes Legislativo, Judicial y los organismos autónomos, en el ámbito de su competencia, emitirán y aplicarán su Sistema de Evaluación del Desempeño.	La Tesorería y los órganos de administración, de los poderes Legislativo, Judicial y los organismos autónomos, en el ámbito de su competencia, emitirán y aplicarán su Sistema de Evaluación del Desempeño.

Justificación. La reforma de este instrumento normativo tiene como finalidad vincular jurídicamente el resultado de las evaluaciones al proceso de programación y presupuesto de los recursos públicos del Estado, además de establecer claridad en la instancia coordinadora de las evaluaciones (SEEG).

4.5 Propuesta de Reforma a la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

Se propone la modificación a los artículos 14 y 38 de esta ley a fin de armonizar las facultades de evaluación a cargo de la SEDESHU y en consecuencia, direccionar las mismas a la SEEG.

Texto vigente	Propuesta de reforma
Artículo 14. La elaboración y actualización del diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, y de la evaluación de la política pública estatal y de las metas y objetivos de los programas, corresponde a la Secretaría [SDSH], con el auxilio de la autoridad responsable de la planeación en el Estado.	Artículo 14. La elaboración y actualización del diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, y de la evaluación de la política pública estatal y de las metas y objetivos de los programas, corresponde a la Secretaría [SEDESEHU], bajo los criterios, lineamientos y metodologías consideradas en el Sistema de Planeación Estatal y en el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.
Artículo 38. La evaluación de la política pública estatal de desarrollo social y humano estará a cargo de la Secretaría [SDSH] o del órgano que designe, cuyo objeto será el de revisar periódicamente el cumplimiento de los	Artículo 38. La evaluación de la política pública estatal de desarrollo social y humano estará a cargo de la Secretaría [SEDESHU] o del órgano que designe, cuyo objeto será el de revisar periódicamente el cumplimiento de los programas sociales en materia de desarrollo

programas sociales en materia de desarrollo social y humano.	social y humano, <u>atendiendo los criterios, lineamientos y metodologías consideradas en el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.</u>
--	--

Justificación: Las atribuciones de evaluación a cargo de la SEDESHU se hacen notar en diversas disposiciones legales, lo anterior explica la fortaleza de su “subsistema”, sin embargo, con la propuesta de armonización que inicia con la institucionalización del SEEG desde el ámbito constitucional, se pretende la homologación de las evaluaciones en el Estado.

Propuesta de Reforma al Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

Se propone la modificación al artículo 8 de este Reglamento a fin de armonizarla con el Decreto 189 correspondiente a la creación del SEEG en esta disposición.

Texto vigente	Propuesta de reforma
Artículo 8. La SFIA, la STy RC y el IPLANEG se coordinarán con la Secretaría [SDSH], para la operación de un sistema de monitoreo y evaluación de programas sociales estatales.	Artículo 8. <u>Las instancias pertenecientes al Consejo Estratégico de Evaluación del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato</u> se coordinarán con la Secretaría [SEDESHU], para la operación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales del Estado de Guanajuato (SMEPSEG).

Justificación: El Reglamento *supra* fue publicado el 30 de octubre de 2015, en dicho año aún no existía el SEEG, sin embargo, marcó un precedente legal que da pie a su creación en 2017. Las bases de este ordenamiento son retomadas en su mayoría por el Decreto 189 (se puede notar en las instancias enunciadas en el artículo 8 del citado Reglamento), motivo por el cual resulta necesaria su actualización.

Propuesta de reforma al Decreto 189.

Para dinamizar la consolidación del SEEG, es necesario plantear facultades de verificación en la calidad de las evaluaciones internas y eternas que se practiquen. Los resultados positivos deben redundar en incentivos.

Texto vigente	Propuesta de reforma
Artículo 16. La ausencia de la Presidencia a una sesión del Consejo se suplirá por el titular de la	Artículo 16. La ausencia de la Presidencia a una sesión del Consejo se suplirá por el titular de la Secretaría Técnica.

Síntesis de las propuestas

En los últimos apartados se realizaron un conjunto de propuestas muy concretas y aplicables que permiten superar las dificultades identificadas en el diagnóstico organizacional y jurídico del SEEG. Por un lado, se realizaron propuestas de cambio organizacional que recomiendan cambios en la definición de la agenda de evaluación, la definición de criterios claros sobre que evaluar, a través de la construcción de estándares claros con guías metodológicas comunes a todas las instituciones del SEEG que no solo tengan en cuenta el tipo de evaluación, los instrumentos de revelamiento de información, las técnicas de análisis, etc, sino que construyan estándares de calidad de las evaluaciones. A eso se suman propuestas que tienen en cuenta el ciclo de la política pública y la importancia de que los resultados de las evaluaciones sean insumos para la toma de decisiones. La propuesta es que deben reformularse los calendarios de las evaluaciones. También se proponen cambios en las formas en que se presenta la información de forma de aumentar la estandarización entre las instituciones que evalúan. Por su parte la inclusión de la perspectiva de género también es una propuesta que se suma de forma de tomar en cuenta las necesidades diferenciales de varones y mujeres en las evaluaciones y por tanto generar información para que los programas puedan orientar sus acciones hacia la equidad. También se propone que las evaluaciones estén disponibles en la etapa de definición de presupuestos de los programas, de forma que el desempeño de los programas se transforme en un factor más de decisión sobre la continuidad o no de las acciones del Estado.

Dichas propuestas implicaron nuevas atribuciones, roles, para IPLANEG, pero sobre todo para el Grupo Coordinador, de forma que sean actores claves en la consolidación y fortalecimiento del SEEG como sistema de evaluación. Se proponen también nuevas atribuciones para ellos. La propuesta jurídica planteó varios escenarios posibles de reformas de las normas que intentan superar la dificultad principal que es la reducida jerarquía jurídica que implica el decreto como norma que crea el SEEG. Estos escenarios jurídicos incluyen la reforma constitucional y cambios en leyes.

Finalmente, es importante concluir que para que el SEEG se consolide los cambios organizacionales deben complementarse con los jurídicos de forma que las instituciones que conformen el SEEG no tengan solapamiento de mandatos normativos ni organizacionales que contradigan lo que proviene del decreto que crea el SEEG.

Bibliografía

- AEA. 2004. Guiding Principles for Evaluators. American Evaluation Association
- AES. 2013. Guidelines for the ethical conduct of evaluations. Australasian Evaluation Society.
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). 2015. Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. España: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Aguilera, L. 2016. Enfoque de género en proyectos de presupuestos subnacionales. BID CEPAL 2012. El impacto de la política fiscal en la vida de las mujeres”. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (CEPAL Nota para la Igualdad No. 2).
- Albi, E. y Ornuvia, J. 2017. *Economía de la gestión pública. Cuestiones Fundamentales*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Alford, J. 2002. Defining the client in the public sector: a social-exchange perspective, en *Public Administration Review*, May-June, Vol. 62, Nº 3, 337 - 346.
- Armijo, M. 2009. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). 2015. Un Estado más efectivo: Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. CAF: Bogotá.
- Banco Mundial. 2016. Fortalecimiento De Las Políticas Públicas Basadas en Evidencia. Diagnóstico y Propuesta para un- Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación del Estado de Guanajuato.
- -----. 2004. Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. “Evaluaciones influyentes: evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo”. Washington, D.C. EEUU.
- Bello, R. 2020. “Análisis Integrado de los Problemas Públicos.” Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Universidad de Chile.
-2018. Estándares de Evaluación en América Latina y El Caribe. Semana de la Evaluación en América Latina y El Caribe. México.
- -----2013. Sistemas de evaluación y políticas públicas en América Latina, ¿se está avanzando? CEPAL Nº 78.
- -----2003. Lineamientos y Metodología de Género. Serie Modular II. Santiago, Chile PROGENERO- FIDA.
- Bertranou, J. 2019. El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir

conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. Revista Digital de Ciencias Sociales / Vol. VI / N° 10 / marzo – agosto.

- Bidegain, N. 2017. La Agenda 2030 y la Agenda Regional de Género. Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe. CEPAL, Serie Asuntos de Género 143.
- BID CEPAL 2012. El impacto de la política fiscal en la vida de las mujeres”. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (CEPAL Nota para la Igualdad No. 2).
- Boyce, J.K., et al. (ed.), Human development in the Era of Globalization: essays in honor of Keith B. Griffin. Edward Elgar publishing Ltd. Pág. 239-256. Annual Report 2004-2005Bustelo M .2017. Evaluation from a gender+ perspective as a key element for (re)gendering the policymaking process. Journal of Women, Politics & Policy 38(1): 84-101.
- CES. 2010. Competencies for Canadian Evaluation Practice. Canadian Evaluation Association.
- CONEVAL. 2021. Evaluación de la Política Social. Modelos de Términos de referencia. México, D.F. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones_Ramo_33/Metodologias_Evaluacion.aspx
- Cruz, D. 2017. Mecanismos de participación ciudadana en las políticas públicas de América Latina. *Revista Políticas Públicas*, 10(1). Universidad de Santiago de Chile. ISSN: 0718-462X.
- Cooksy, L. J.; Caracelli, V. J. 2008. Metaevaluation in Practice: Selection and Application of Criteria. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, [S.l.], v. 6, n. 11, p. 1-15, dec. 2008. ISSN 1556-8180.
- Díaz de Santos . C. Guinchat y M., Menou. 1990. Los servicios de difusión de información. En: *Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y Documentación*. Madrid : CINDOC, UNESCO.
- Elizalde Hernández, R. 2011.Reformas Legales Estratégicas para Consolidar el PbR. Dirección General Adjunta de Atención a los Organismos del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal. México: INDETEC.
- Elson D. 2006. “Gender equality, public finance and globalization” en J. K. Boyce et al. (ed.), Human development in the Era of Globalization: essays in honor of Keith B. Griffin. Edward Elgar publishing Ltd. Pág. 239-256.
- Espinosa J and Tamargo M . 2015. ¿Cómo integrar un enfoque transformador de género en la evaluación de políticas públicas? Debates y propuestas. En: *Decisiones en contextos de cambios: Interpelaciones e inspiraciones de la Conferencia de Beijing*, SinerGias, nº5. Buenos Aires: PRIGEPPFLACSO Argentina.
- Ferreiro, A. y Silva, F. 2010. Evaluación del Impacto y Calidad de las Políticas Públicas: Hacia una Agencia Independiente. Libertad y Desarrollo, Serie Informe Económico, 203. http://lyd.org/other/files_mf/SIE-203-Evaluacion-del-impacto-y-calidad-de-las-politicas-publicas-AFerreiro-y-FSilva-Febrero2010.pdf.
- Galindo, J. 2001 "De la sociedad de información a la comunidad de comunicación. La cibercultura en

evolución a través de la vida social de las tecnologías de información y comunicación", artículo en <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm> .

- Gambрил, E. 2007. Transparency as the Route to Evidence-Informed Professional Education. *Research on Social Work Practice* 17 (5), 553-560.
- García Moreno M. y R. García López. 2011. Gestión para resultados en el ámbito público. BID, INDES, PRODEV https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf
- Garnier, L. 2000. Función de Coordinación de Planes y Políticas, Serie Gestión Pública, Nº1 Naciones Unidas: CEPAL, Santiago de Chile. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7269/S99120991_es.pdf.
- Gobierno del Estado de Guanajuato. Actualización del Programa de Gobierno (2021-2024). http://programagto2018-2024.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/07/REVISTA_PG2021.pdf
- ----- . 2018. Programa de Gobierno 2018-2024 http://programagto2018-2024.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/07/REVISTA_PG2021.pdf
- _____. 2017. Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040. Construyendo el futuro.
- Guinchat, C., y M., Menou. 1990. Los servicios de difusión de información. En: Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y Documentación. Madrid: CINDOC, UNESCO.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. 2010. The Program Evaluation Standards. Los Angeles: Sage.
- Kaufmann, J.; Sanginés, M. Y García, M. (editores). 2015. *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kelly, G. y S. Muers 2003. Creating Public Value: An analytical framework for public service reform. Strategic Unit, Cabinet Office. <http://www.strategy.gov.uk>.
- Lamb C., J. Hair y C. McDaniel. 2011. Marketing. Paraninfo. Van-der, C. 2005. El Libro de la Habilidades de comunicación 2 edición. España: Díaz de Santos.
- Leeuw, F.L. y J.E. Furubo. 2008. "Evaluation Systems. What are they and why study them?" *Evaluation* 14(2): 157-169.
- Lepore, W. 2010. Presupuesto basado en Resultados en México. Contraloría General Del Estado de Veracruz, pp. 209–236. Recuperado de http://sistemas.cgever.gob.mx/2013/boletines/Boletín_004.pdf
- Maldonado, C. y Pérez, G. 2015. Antología sobre evaluación: La construcción de una disciplina. CIDE:

México, DF.

- Maldonado C., y C Galíndez. 2013. Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Aprendizaje y Cooperación Sur- Sur para la Innovación: El Papel de los Actores Subnacionales CIDE-Centro CLEAR para América Latina y Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.
- Marshall, J y D. Suarez. 2013. The Flow of Management Practices: An Analysis of NGO Monitoring and Evaluation Dynamics.” Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 43(6):1033-1051.
- Mcloughlin, C., y O. Walton. 2011. Measuring Results. Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC). University of Birmingham, UK.
- Moore, M. 2004. On Creating Public Value/ What Business Might Learn from Government about Strategic Management.
- -----. 1998. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, Barcelona, Paidós.
- -----. 1995. Creating public value: strategic management in government. Harvard University Press.
- Moreno(eds).<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Construyendo-gobiernos-efectivos-Logros-y-retos-de-la-gesti%C3%B3n-p%C3%ABlica-para-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>.
- Ministerio de Hacienda. 2021. Dirección de Presupuestos de Chile. Informe de Cumplimiento de las Recomendaciones.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio 2021. Costa Rica Seguimiento a las Recomendaciones. <https://www.meic.go.cr/meic/web/744/red-transparencia/auditoria/seguimiento-de-recomendaciones.php>
- Naciones Unidas. 2004. UNIFEM annual report. 2004/2005.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos 2020. “Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización,” (OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020).
- -----, 2007. “Performance Budgeting in OCDE Countries”, junio. París: OCDE
- 2002. Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. París: OCDE.
- OCDE y Banco Mundial 2008, p.8 Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados. Washington, D.C.
- Olavarría. M. 2010. “Efectividad en la Gestión Pública”. Universidad de Chile Revista de Ciencias Sociales Nº52:11-36 (enero-abril).
- Pollit, C. y Bouckaert, G. 2000. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford, Oxford University Press.

- PNUD. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>
- ----- . 2009. Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo. Nueva York. OCDE. 2002. "Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management", Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD), París. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.
- Rentería, G. 2021. Levantamiento de Línea Base y Evaluación de Diseño del Gasto Destinado en Materia de Mujeres e Igualdad de Oportunidades del Estado de Guanajuato . GR Consultora.
- Ruiz, A. 2013. Evaluación de las políticas públicas: el enfoque de AEVAL. X Encuentros Técnicos de los Órganos de Control Externo, Cámara de Cuentas de Andalucía. 23 y 24 de mayo de 2013.
- Suleiman, E. 2000. *¿Es Max Weber realmente irrelevante?* En Gestión y Análisis de Políticas Públicas Nro 17-18, INAP, Madrid.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 2012. Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México. Subsecretario de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ----- . 2015. Metodología y guía para la evaluación de Programas de Inversión de Adquisición y Mantenimiento. México, D.F.
- Van der Waldt, G. 2004. Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges. South Africa: Paarl Print.
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zall Kusek J., y R. C. Rist. 2004. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- ONU Mujeres, 2015. Cómo Gestionar Evaluaciones Con Enfoque De Género. Manual de Evaluación.

Referencias jurídicas consultadas

- CONEVAL, (2019), Marco normativo para la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el ámbito federal en México.
- CONEVAL, (2019), Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2019.
- Constitución Política del Estado de Guanajuato.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Decreto Gubernativo número 189 de 19 de mayo de 2017.
- Decreto Gubernativo número 207 de 18 de diciembre de 2017.
- Estatuto del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato.
- Estatuto Interno del Comité de Gestión para Resultados del Estado de Guanajuato.
- Estatuto Interno del Consejo para el Desarrollo Social y Humano.
- Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato.
- Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato.
- Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Guanajuato.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Lineamientos Generales para la Gestión de Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato.
- Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales
- Reglamento del Sistema Estatal para el Desarrollo Social y Humano.

ANEXOS

Anexo 1: Abreviaciones.

APE	Administración Pública Estatal
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPEG	Constitución Política del Estado de Guanajuato
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
EICDSH	Estatuto Interno del Consejo para el Desarrollo Social y Humano
ESEEG	Estatuto del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato
EICGREG	Estatuto Interno del Comité de Gestión para Resultados del Estado de Guanajuato
Decreto no. 189	Decreto Gubernativo número 189 de 19 de mayo de 2017
Decreto no. 207	Decreto Gubernativo número 207 de 18 de diciembre de 2017
IPLANEG	Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
LECRPEMG	Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato
LGEPPPGEG	Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato
LGTAIP	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
LDSHEMG	Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato
LTAIPEG	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Guanajuato
LOPEEG	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato
LPEG	Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato
PbR	Presupuesto basado en Resultados
RISDSH	Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano
RLDSHEMGMMEPSE	Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales
RSEDSH	Reglamento del Sistema Estatal para el Desarrollo Social y Humano
SEEG	Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño

Anexo 2: Cuestionario sobre sistemas de planificación, presupuestación, monitoreo y evaluación

Se presenta a continuación un cuestionario cuyos resultados servirán para proporcionar una visión general del estado del arte actual en lo que se refiere al monitoreo y evaluación que se realiza en el Estado de Guanajuato.

El cuestionario está dirigido a los profesionales de alto nivel de las Oficinas o Departamentos de Evaluación de las Entidades Públicas del Estado de Guanajuato. Los datos que se recopilen se analizarán y estarán disponibles para todas aquellas personas que hayan cumplimentado el propio cuestionario. No obstante, en el informe resultante del cuestionario solo se presentarán datos globales, *sin información específica de personas u organizaciones*.

Por favor, siéntase libre para añadir cualquier comentario a medida que va contestando a las preguntas. De antemano le agradecemos el tiempo dedicado a responder nuestras preguntas.

Antecedentes de la Persona que Responde la Encuesta	
Nombre:	E-Mail:
Cargo que desempeña en la Institución:	Profesión:
Institución:	Años que trabaja en la Institución:
Estructura Organizacional de Evaluación	
1. Solicitar documento con los <u>objetivos</u> de la unidad de evaluación (o describirlo aquí)	
2. La institución tiene una unidad o departamento de evaluación? ¿Cuál es el nombre de la unidad y quién es la persona encargada?	
3. ¿Cuántas personas trabajan en la unidad o depto. ¿De evaluación?	
4. ¿De quién depende el depto. ¿O unidad de evaluación?	
5. ¿Cuáles son las principales funciones del depto. ¿O unidad de evaluación? ¿Y en qué marco legal se sustentan esas funciones? <i>(Descripción de funciones y copia del marco legal o enlace a la página)</i>	
Sistema de Planificación de la Evaluación	
6. En su institución existen criterios o un documento o Agenda Anual de evaluación que establezca lo que se quiere evaluar y qué programas se evaluarán en el año <i>(Solicitar copia del documento o de los criterios utilizados para definir lo que se evalúa)</i>	
	Si
	No, pase a la pregunta 11
7. ¿Cómo se escogen los programas que van a evaluar en el año? <i>(pregunta clave y si esto está escrito en alguna parte).</i>	
8. ¿Qué período de tiempo abarca el documento/ agenda de evaluación mencionado? (Años, Meses, etc.) ¿Se elabora todos los años y quién lo elabora?	
9. El documento mencionado/agenda de evaluación, ¿tiene indicadores y metas definidas en relación con la evaluación? <i>(marcar la apropiada)</i>	
	Si

	No
	No Se
10. ¿El documento/ agenda de evaluación mencionado tiene presupuesto asignado? (o sea las evaluaciones tienen un ítem presupuestario)	
	Si
	No
	No Se
11. Usted respondió que su institución <u>no realiza</u> una planificación anual de actividades de evaluación. ¿Por qué motivos piensa que no se realizan una planificación de las actividades de evaluación? Podría explicar si se realiza algún tipo de ejercicio de planificación de las actividades de evaluación, ¿en qué consiste y con qué frecuencia se realiza?	
Gestión de la Evaluación	
12. ¿En su institución existe un sistema de monitoreo y evaluación de los programas o proyectos del Estado?	
	Si
	No
13. ¿Me podría describir cómo funciona el sistema de monitoreo y evaluación (cómo opera)? (y si hay documento que explique su funcionamiento, solicitarlo)	
14. ¿Quién hace las evaluaciones? (describir brevemente funcionamiento del proceso y perfil de evaluadores)	
15. Desde que año opera el sistema de monitoreo y evaluación? ¿Ha tenido cambios? ¿cuáles?	
16. ¿Qué se evalúa? (marcar todas las apropiadas):	
	Política pública
	Plan o metas anuales
	Programas y Proyectos Públicos
	Otros (especificar)
	No sabe
17. ¿Qué tipo de evaluaciones desarrolla la unidad o departamento de evaluación? (marcar todas las apropiadas):	
	Evaluación de diseño (de los objetivos, indicadores, de las MIR, de los proyectos, etc.)
	Evaluación de procesos y de la gestión
	Evaluación del desempeño (o de resultados)
	Evaluación del impacto
	Otras (por favor describir cuáles)
18. ¿Las evaluaciones que desarrollan incorporan la perspectiva de género?	
	Si ¿De qué forma? Explique brevemente con ejemplos
	No ¿Por qué motivos piensa que no se incorpora dicha perspectiva?
19. ¿Existen manuales o algún tipo de procedimientos que expliquen como incorporar la perspectiva de genero?	
	Si ¿cuáles?
	No
20. ¿Con qué frecuencia o periodicidad hacen evaluaciones?	
	anual
	semestral
	trimestral
21. ¿Aproximadamente, ¿cuántas evaluaciones se hacen por año?	
	Entre 1 y 2 al año
	Entre 3 y 5 al año
	Entre 6 y 10 año
	Más de 10 al año
	No se evalúa todos los años (por favor explicar)
22. Cuando se termina cada evaluación, uds después ¿hacen algún tipo de clasificación de cada programa evaluado?	
Por ejemplo, en algunas partes se les colocan semáforos a los programas evaluados (rojo, naranja, verde) en otras parte utilizan clasificaciones como: ("Buen Desempeño; desempeño suficiente; desempeño insuficiente; resultados no demostrados")	
	Si (cuál) (Solicitar una copia de al menos de dos años de la clasificación hecha).
	No
Monitoreo de Recomendaciones y Uso de la Información	
23. ¿Las evaluaciones realizadas contienen recomendaciones para los programas evaluados?	
	Si (cómo funciona eso) (Solicitar una copia de del tipo de recomendaciones o pedir que te las describan)
	No
24. ¿Cómo monitorean las recomendaciones? (explique el proceso, quién hace eso y por cuánto tiempo)	
25. Si un programa no quiere aceptar las recomendaciones de una evaluación, ¿cómo se procede? (¿hay sanciones? Por ejemplo)	

26. ¿Existe un instrumento o indicaciones sobre cómo hacer las recomendaciones? ¿Me podría describir esto?			
27. ¿Se evalúan programas en todo el Estado? O sea ¿hacen evaluaciones en los Municipios? ¿Cómo funciona esto, podría describirlo? ¿Cómo se define dónde se evaluará?			
28. ¿Existe una plataforma informática que permita a su institución poner los datos sobre las evaluaciones y hacer seguimiento sobre las evaluaciones hechas?			
Si			
No (¿Si marca esta alternativa, Podría explicar cómo se hace el registro del seguimiento?)			
29. ¿Qué indicadores o datos se encuentran en la plataforma informática o en otro instrumento que se utilice para hacer seguimiento de los programas evaluados? (Detallar o Explicar por favor)			
30. ¿De qué tipo son los indicadores más comunes que se utilizan en los programas o proyectos que uds. evalúan? (marque todas las apropiadas)			
Cobertura (mide cuántas personas atendí y cuántos servicios o bienes entregué)			
Eficiencia (mide la relación entre los recursos financieros y los beneficios obtenidos)			
Resultados (mide el logro de los objetivos)			
31. ¿Cuentan con indicadores desagregados por sexo?			
Si (brinde ejemplos)			
No (por qué motivos)			
32. Aproximadamente, ¿en qué porcentaje de programas o proyectos evaluados se cuenta con indicadores desagregados por sexo?			
33. ¿Existe algún manual para el uso de las bases de datos o una explicación de los campos que hay en las bases de datos?			
Si Podría tener una copia del manual o de la explicación			
NO			
34. ¿La base de datos sobre evaluación es compatible con las bases de datos de otras instituciones?			
35. ¿Ustedes tienen un padrón de beneficiarios? ¿Está actualizado? ¿Está desagregado por sexo?			
36. Si no tienen padrón de beneficiarios, como hacen para identificarlos?			
37. ¿Con qué frecuencia se actualiza el padrón de beneficiarios?			
anual			
semestral			
trimestral			
Otro (cuál)			
NO TIENE			
38. ¿Qué se hace con la información generada por las evaluaciones realizadas? (marcar todas las apropiadas)			
Se envía informes al Ministerio o Secretaría que lo solicita			
Se producen informes para la definición del presupuesto anual			
Se envía una copia al Congreso Estatal			
Se toman decisiones institucionales sobre el programa evaluado			
Se publica el resultado en la página web			
Otro (detallar por favor)			
39. ¿Los resultados de las evaluaciones se difunden vía página web institucional o se da a conocer por otros medios públicos?			
Si (¿Cuáles? Explicar por favor)			
No por qué motivos?			
40. A continuación le voy a leer algunas afirmaciones sobre las evaluaciones, me podría decir si usted está de acuerdo; en desacuerdo; o ni en acuerdo ni en desacuerdo, con estas: (¿En el caso que marque la alternativa "en desacuerdo" PREGUNTAR por qué sucede esto?)			
Afirmaciones:	De acuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo
Existen mecanismos adecuados para informar sobre el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en las evaluaciones			
La información generada por las evaluaciones es transmitida a las personas que toman decisiones sobre el presupuesto			
Los resultados de las evaluaciones mejoran el desempeño de los programas			
Las recomendaciones de las evaluaciones son utilizadas por los programas			
Las evaluaciones realizadas entregan insumos valiosos			
Los resultados de las evaluaciones realizadas se informan a través de páginas electrónicas de acceso universal			
Presupuesto Público para Evaluación			
41. ¿Se cuenta con presupuesto anual para realizar las evaluaciones?			
Si			
No (explicar cómo opera)			
42. ¿Me podría decir cuál es el monto de presupuesto con que se cuenta para hacer evaluaciones?			
43. ¿Cómo se distribuye el presupuesto disponible para las evaluaciones?			
Actividades de Coordinación con otras Instituciones			
Las preguntas a continuación están referidas a las actividades de coordinación que su institución realiza con otras instituciones para efectos de los			

temas de evaluación	
44. ¿Qué tipo de actividades de coordinación desarrolla su institución con otras entidades públicas o privadas? <i>(marque todas las apropiadas).</i>	
☐	Participación en reuniones para coordinar actividades de evaluación
☐	Participación en mesas de trabajo para definir qué evalúa y otros.
☐	Participa en actividades relacionadas con compartir la información y bases de datos
☐	Participa en actividades para la elaboración de leyes y reglamentos en el tema de evaluación
☐	Participación en la elaboración de políticas sobre evaluación en el estado.
☐	Otros (explicar cuáles)
45. Realiza actividades de coordinación con alguna institución relacionado con género, como el Instituto Nacional de las Mujeres, u otro similar.	
46. ¿En su opinión, a qué problema(s) de alcance institucional o estatal se enfrenta su institución en materia de monitoreo y evaluación?	
47. En su opinión, cuáles han sido las tres iniciativas (internas y/o externas) en materia de evaluación en los últimos años que más han beneficiado a su Oficina. <i>Describalas por favor:</i>	
48. En su opinión cuáles son las fortalezas y las debilidades del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEEG)	
Fortalezas	Debilidades
49. En su opinión ¿qué se requiere para solucionar las debilidades indicadas del SEEG?	
50. ¿Ustedes participan en el Consejo Estratégico de Evaluación (CEE)?	
☐	Si
☐	No
51. Con qué frecuencia se reúnen? <i>(¿cuántas veces al año y para qué?)</i>	
52. En su opinión ¿cuáles son las fortalezas y las debilidades del Consejo Estratégico de Evaluación (CEE)?	
Fortalezas	Debilidades
53. ¿En su opinión qué se requiere para solucionar las debilidades indicadas del CEE? <i>(en términos de estructura organización, de roles, de presupuesto, entre otros)</i>	
MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO DESTINADO A RESPONDER LA ENCUESTA, LA INFORMACIÓN ENTREGADA ES MUY VALIOSA Y SE MANTENDRÁ EN PRIVADO.	

Anexo 3: Reuniones y Entrevistas Realizadas

Minuta Número:	001	Fecha y Hora:	03 de septiembre de 2021; 10:00 hrs.
Nombre de la Reunión:	Reunión con CEPAL, SEEG	Lugar:	Iplaneg (virtual)
Documentador:	Jorge Antonio Barrio Vega	Facilitador:	Jorge Antonio Barrio Vega
No.	Nombre	Puesto o Institución	Firma
1.	Lucy Jane Winchester	ILPES/CEPAL	Virtual
2.	Alejandra Naser	ILPES/CEPAL	Virtual
3.	Dante Arenas	ILPES/CEPAL	Virtual
4.	Alfonso Hernández	ILPES/CEPAL	Virtual
5.	Linda Karina Quintero Lee	Iplaneg	Virtual
6.	Luis Gerardo González Casillas	Iplaneg	Virtual
7.	Jorge Antonio Barrio Vega	Iplaneg	Virtual

Minuta Número:	002	Fecha y Hora:	21 de septiembre de 2021; 9:30 hrs.
Nombre de la Reunión:	Reunión con CEPAL, SEEG	Lugar:	Iplaneg (virtual)
Documentador:	Jorge Antonio Barrio Vega	Facilitador:	Jorge Antonio Barrio Vega
No.	Nombre	Puesto o Institución	Firma
1.	Alejandra Naser	ILPES/CEPAL	Virtual

2.	Natalia Genta	ILPES/CEPAL	Virtual
3.	Rosario Bello	ILPES/CEPAL	Virtual
4.	Oscar Ortega	ILPES/CEPAL	Virtual
5.	Dante Arenas	ILPES/CEPAL	Virtual
6.	Alfonso Hernández	ILPES/CEPAL	Virtual
7.	Juan Pablo Luna Mercado	Iplaneg	Virtual
8.	Linda Karina Quintero Lee	Iplaneg	Virtual
9.	Jorge Antonio Barrio Vega	Iplaneg	Virtual

Minuta Número:	003	Fecha y Hora:	27 de septiembre de 2021; 10:00 hrs.
Nombre de la Reunión:	Reunión con CEPAL, Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato, SEEG	Lugar:	Iplaneg (virtual)
Documentador:	Jorge Antonio Barrio Vega	Facilitador:	Rosario Bello
No.	Nombre	Puesto o Institución	Firma
1.	Rosario Bello	ILPES/CEPAL	Virtual
2.	Natalia Genta	ILPES/CEPAL	Virtual
3.	Alfonso Hernández	ILPES/CEPAL	Virtual
4.	Oscar Ortega	ILPES/CEPAL	Virtual
5.	Linda Karina Quintero Lee	Iplaneg	Virtual
6.	Luis Gerardo González Casillas	Iplaneg	Virtual
7.	Jorge Antonio Barrio Vega	Iplaneg	Virtual

Entrevistas presenciales con instituciones

Nº	Entrevistado/a	Lugar	Secretaria	Unidad	Fecha	Hora	Status
1	Juan Pablo Luna Mercado / Karina Quintero Lee	Blvd. Mineral de Valenciana No. 351 Col. Puerto Interior Guanajuato, 36275 Silao, Gto.	Iplaneg	Director General de Iplaneg / Directora de vinculación con el entorno	18 de octubre	16:00	Realizada
2	Silvia Eloísa Zamorano Arzola	Centro de Gobierno de Irapuato	SEDESHU	"Directora de Monitoreo y Evaluación / Ejecutivo de Integración y Promoción para la Evaluación"	12 de octubre	14:00	Realizada
5	Jesús Sánchez Pichardo	Centro de Convenciones s/n, Pueblito de Rocha en Guanajuato.	SFIA	Director de Análisis y Seguimiento del Gasto Público	13 de octubre	15:00	Realizada
3	Janet Mercedes Ortega López	Sóstenes Rocha núm 33, 3er. Piso, zona centro Guanajuato, Gto.	STRC	Directora de Participación Ciudadana (Evaluación de Contraloría social)	14 de octubre	12:00	Realizada

4	Nora Elia Montoya Mosqueda	Conjunto Administrativo Pozuelos s/n, CP 36080 Guanajuato, Gto.	STRC	Directora de Auditoría y Control de la Administración Pública (Evaluación al Desempeño)	14 de octubre	14:00	Realizada
---	-------------------------------	---	------	---	------------------	-------	-----------

Anexo 4: Objetivos y Funciones de Evaluación (pregunta 1 y 5)

INSTITUCION	Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU):	Secretaría de Finanzas, Administración e Inversión (SFIA)	Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC)		Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (IPLANEG)
Dirección	Sub-Secretaría de Información y Programación / Dirección de Evaluación	Dirección General de Presupuesto	Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social	Dirección General de Auditoría Gubernamental	Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación
Objetivo Principal de la Dirección en materia de evaluación	Evaluar y Monitorear la política de desarrollo social y humano del Estado y de sus programas¹³⁰. Coordinar y ejecutar las facultades en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales de la SEDESHU¹³¹.	Coordinar, supervisar e implementar de la programación, presupuestación, control y optimización del gasto público, así como del análisis y seguimiento del desempeño del presupuesto de egresos del Estado;¹³² Integrar el proyecto anual del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal correspondiente, en coordinación con la Procuraduría Fiscal del Estado; Validar los mecanismos generales, criterios y disposiciones administrativas para el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño de la administración pública estatal en las etapas de programación, presupuestación, ejercicio, control y seguimiento; Operar y coordinar el modelo de gestión para resultados (GpR) del Estado de Guanajuato: Liderando el proceso de presupuestación, ejercicio y control del gasto público. Así como el seguimiento del gasto público.¹³³	Promover la participación ciudadana en forma de contraloría social entre distintos sectores de la sociedad, para lo cual coordinará, diseñará y dará seguimiento a estrategias que cuentan con una población que de seguimiento, vigile y evalúe programas, proyectos, obras, acciones, servicios, trámites de la administración pública estatal¹³⁴.	Coordinar y planificar las auditorías y análisis financieros a proyectos de inversión, temas y procesos de la. Gestión pública estatal¹³⁵.	Coordinar, orientar, integrar y estandarizar de las políticas, programas y proyectos de la Administración¹³⁶. Informar sobre su desempeño y usar información que fortalezca la formulación de políticas y la planeación estratégica de la Administración Pública Estatal. Mejorar la pertinencias, eficacia y eficiencia de las políticas, programas y proyectos del gobierno del estado de Guanajuato para beneficio de sus ciudadanos¹³⁷.
Funciones de la Dirección	1. Coordinar la evaluación y seguimiento de los programas sociales del Estado de Guanajuato 2. Coordinar el Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales del Estado de Guanajuato 3. Acordar con las dependencias y entidades de la	1. Coordinar, supervisar e implementar de la programación, Presupuestación, control y optimización del gasto público, así como del análisis y seguimiento del desempeño del presupuesto de egresos del Estado; 2. Integrar el proyecto anual del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal correspondiente; 3. Validar los mecanismos	1. Desarrollar y actualizar el Programa Estatal de Contraloría Social, para su aprobación por la Persona Titular de la Secretaría; 2. Promover la celebración de convenios de colaboración y programas de trabajo en materia de participación ciudadana, contraloría y evaluación social, con los distintos órdenes de gobierno, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil, organismos nacionales internacionales y personas particulares; 3. Establecer la vinculación que sea necesaria para el cumplimiento de sus funciones, con las dependencias,	1. Proponer a la persona titular de la Subsecretaría de su adscripción, acciones que propicien el fortalecimiento del sistema de control interno de la Administración Pública, a efecto de prevenir, detectar y disuadir actos de corrupción e incorporar las mejores prácticas; 2. Diseñar e implementar las estrategias necesarias, para la prevención, verificación y evaluación del correcto uso de los recursos públicos; Ordenar y dirigir las acciones aprobadas en el Plan Anual de Trabajo, verificando su cumplimiento;	1. Realizar el monitoreo de los instrumentos de planeación estatal 2. Coordinar el SEEG 3. Establecer una Agenda Anual de Evaluación Estatal

¹³⁰ https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/files/SIMEG/Normativa/Area_responsable_de_Coordinar_la_Evaluacion_y_los_programas_de_desarrollo_social_en_el_Estado.pdf

¹³¹ Entrevista a la Dirección de Evaluación (12/10/2021).

¹³² <http://sfia.transparencia.guanajuato.gob.mx/procufiscaln/DireccionGeneraldePresupuesto.pdf>

¹³³ Entrevista a la Dirección General de Presupuesto (13/10/2021).

¹³⁴ Entrevista a la Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social (14/10/2021).

¹³⁵ Entrevista a la Dirección General de Participación Ciudadana y Contraloría Social (14/10/2021).

¹³⁶ <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/evaluacion/>

¹³⁷ Entrevista a la Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación (18/10/2021).

	administración pública estatal el Plan Anual de Evaluación de Programas Sociales Estatales 4. Recopilar la información que derive de la evaluación de los programas sociales estatales 5. Asesorar a las dependencias y entidades estatales sobre el monitoreo y evaluación de programas sociales estatales 6. Verificar la congruencia de diseño de los programas sociales estatales con su MIR 7. Expedir la guía de monitoreo y evaluación de programas sociales estatales 8. Establecer lineamientos, guías y criterios de la evaluación de programas sociales estatales	generales, criterios y disposiciones administrativas para el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño de la administración pública estatal en las etapas de programación, presupuestación, ejercicio, control y seguimiento; 4. Validar las modificaciones a la estructura programática del Presupuesto de Egresos; 5. Proponer las políticas y mecanismos para adecuar el presupuesto autorizado, cuando se presenten necesidades de gasto público; 6. Autorizar adecuaciones presupuestarias con cargo al Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato; 7. Elaborar los proyectos de reformas, adiciones u otras modificaciones a las disposiciones legales o administrativas de su competencia; y 8. Autorizar las modificaciones a los clasificadores presupuestales de acuerdo a la normativa aplicable.	entidades y unidades de apoyo de las administraciones públicas estatal y municipal, instituciones públicas, privadas, académicas y sociales. 4. Desarrollar, coordinar y dar seguimiento a las estrategias a través de las cuales las dependencias, entidades y unidades de apoyo de la Administración Pública Estatal, fomentarán la participación ciudadana en el diseño de la política pública estatal de contraloría y evaluación social, en el desarrollo de sus atribuciones, vigilando su cumplimiento y proponiendo a la Subsecretaría de su adscripción, mecanismos para la emisión de recomendaciones a que haya lugar; 5. Proponer los mecanismos de reconocimiento a las personas ciudadanas que se destaquen en acciones de Contraloría Social, así como a las instituciones y personas servidoras públicas que promueven la participación y permanente de la ciudadanía en tareas de contraloría y evaluación sociales; 6. Supervisar la administración y actualización del Sistema Estatal de Información de la Contraloría Social; 7. Emitir los informes sobre las acciones de participación ciudadana, contraloría y evaluación social promovidas por la Secretaría; 8. Desarrollar, implementar y actualizar el Programa Estatal de Contraloría Social y participación ciudadana, para su aprobación y expedición por la persona Titular de la Secretaría; 9. Desarrollar, implementar y dar seguimiento a las acciones de contraloría social, en los programas sociales y las obras públicas que se ejecuten en el Estado, con recursos estatales y federales convenidos; 10. Coordinar la integración, capacitación, asesoraría y seguimiento de los comités de contraloría social, que se constituyan derivada de los programas sociales estatales y de obra pública;	3. Emitir las recomendaciones a las personas titulares de las dependencias, entidades y unidades de apoyo de la administración pública estatal, medidas de prevención y autocorrección tendientes a optimizar los sistemas y procesos que realicen; 4. Hacer del conocimiento de la persona titular de la Subsecretaría de su adscripción, los informes de resultados de las auditorías que se practiquen; 5. Solicitar información a las dependencias, entidades y unidades de apoyo de la administración pública estatal, con el fin de determinar áreas de oportunidad que sirvan como insumo para la programación de auditorías o revisiones, 6. Emitir los resultados de las auditorías y evaluaciones practicadas por las unidades administrativas a su cargo; 7. Presentar ante la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Secretaría las denuncias por la comisión de probables faltas administrativas, derivadas de las auditorías y evaluaciones practicadas por las unidades administrativas a su cargo, acompañando en su caso, el dictamen y constancias que acrediten el daño y perjuicio causado a la Hacienda Pública, anexando el expediente de auditoría correspondiente; y 8. Fungir como enlace de la Secretaría de la Función Pública y la Auditoría Superior de la Federación, para la atención de las auditorías para la practicadas por estas, al ejercicio de recursos federales.	
--	--	--	---	---	--