

# REVISTA INCLUSIONES

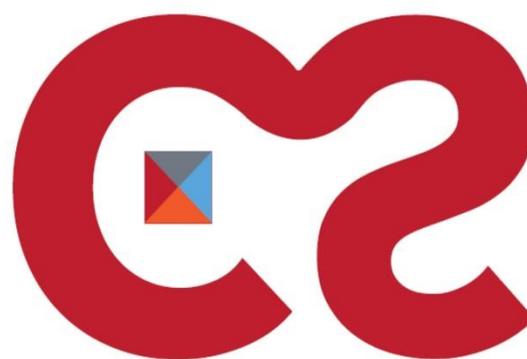
Revista de Humanidades  
y Ciencias Sociales

Volumen 6 . Número Especial  
Octubre / Diciembre  
2019  
ISSN 0719-4706

ESTUDIOS DE LA RED  
INTERDISCIPLINARIA  
DE INVESTIGACIÓN  
SOBRE TIC EN  
CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES

Coordinadores:

. Rosa María Valles Ruiz  
. Rosa María González  
Victoria



**RIITIC2HU**

RED INTERDISCIPLINARIA DE INVESTIGACIÓN  
CON TIC EN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



JUSTICIA CONSTITUCIONAL Y DERECHOS HUMANOS

**CUERPO DIRECTIVO**

**Directores**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Los Lagos, Chile

**Subdirectores**

**Mg © Carolina Cabezas Cáceres**

Universidad de Las Américas, Chile

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

**Editor Brasil**

**Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva**

Universidade da Pernambuco, Brasil

**Editor Europa del Este**

**Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev**

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**

Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**

Universidad de Sao Paulo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**

Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**

Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**

Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

Universidad de La Serena, Chile

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

Universidad Adventista de Chile, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

Universidad de Santander, Colombia

**Ph. D. Natalia Milanesio**

Universidad de Houston, Estados Unidos

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Ph. D. Maritza Montero**

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

**Dra. Eleonora Pencheva**

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

Universidad de La Coruña, España

**Mg. David Ruete Zúñiga**

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Ph. D. Stefan Todorov Kapralov**  
*South West University, Bulgaria*

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Comité Científico Internacional de Honor**

**Dr. Adolfo A. Abadía**  
*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**  
*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**  
*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dr. Antonio Hermosa Andújar**  
*Universidad de Sevilla, España*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**  
*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**  
*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia*  
*Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

**Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**José Manuel González Freire**  
*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**  
*Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández**  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**  
*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**  
*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**  
*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Dra. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Rumyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal  
Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el  
Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Perú*

**REVISTA  
INCLUSIONES**  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**  
*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**  
*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**  
*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

**Dra. Jaqueline Vassallo**  
*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**  
*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**  
*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**  
*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía  
Santiago – Chile  
Representante Legal  
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

## Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción



BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**AVANCES Y RETOS DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
Y PROGRAMAS PÚBLICOS EN HIDALGO, MÉXICO**

**PROGRESS AND CHALLENGES OF THE EVALUATION OF PUBLIC POLICIES  
AND PROGRAMS IN HIDALGO, MEXICO**

**Dra. Talina Merit Olvera Mejía**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

talinamom@yahoo.com.mx

**Fecha de Recepción:** 28 de julio de 2019 – **Fecha Revisión:** 03 de agosto de de 2019

**Fecha de Aceptación:** 29 de agosto de 2019 – **Fecha de Publicación:** 01 de octubre de 2019

**Resumen**

La evaluación ha cobrado relevancia debido a que es una herramienta que contribuye a la toma de decisiones informada y basada en evidencia, además de que permite verificar el logro de resultados y la generación de valor público de los programas sobre la población. En este sentido, el seguimiento y la evaluación están en la agenda de organismos internacionales, gobiernos nacionales y ahora también gobiernos estatales. En años recientes, los gobiernos estatales han comenzado con procesos de reformas y ajustes normativos, así como con la creación de unidades con facultades en evaluación. El objetivo de este trabajo es analizar la institucionalización de la evaluación en el estado de Hidalgo, a través de la adecuación y coherencia de las reformas y ajustes normativos, así como la disposición de unidades administrativas con facultades en evaluación de políticas y programas públicos en el estado. Esto con la finalidad de proponer acciones que fortalezcan, consoliden y hagan sostenible el sistema de evaluación. Resaltamos los avances en Hidalgo respecto a generar evaluabilidad a nivel institucional y al desarrollo de procesos de evaluación. Sin embargo, el mayor reto del gobierno y del sistema de evaluación es transitar de la mera realización de evaluaciones al uso de la información obtenida de ellas para la mejora de las políticas y programas públicos y, en consecuencia, mejorar las condiciones de vida de la población.

**Palabras Claves**

Evaluación – Monitoreo – Políticas públicas – Institucionalización – Gobierno

**Abstract**

The evaluation has gained relevance because it is a tool that contributes to informed and evidence-based decision-making, in addition to verifying the achievement of results and the generation of public value of public programs. In this sense, monitoring and evaluation are on the agenda of international agencies, national governments and now also local governments. In recent years, governments have begun processes of reforms and regulatory adjustments, as well as the creation of units with powers in evaluation. The objective of this work is to analyze the institutionalization of the evaluation in the state of Hidalgo, through the adequacy and coherence of the reforms and regulatory adjustments, as well as the provision of administrative units with powers in evaluation of

public policies and programs in the state. The idea is to propose actions that strengthen, consolidate and make the evaluation system sustainable. We highlight the advances in Hidalgo regarding generating institutional level evaluation and the development of evaluation processes. However, the mayor replies to the government and to the evaluation system is to make evaluations of the use of the information obtained from them for the improvement of public policies and programs and, consequently, improve the living conditions of the population.

### Keywords

Evaluation – Monitoring – Public policies – Institutionalization – Government

### Para Citar este Artículo:

Olvera Mejía, Talina Merit. Avances y retos de la evaluación de políticas y programas públicos en Hidalgo, México. Revista Inclusiones Vol: 6 num Especial Octubre-Diciembre (2019): 72-94.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported

(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



## Introducción

La evaluación de las políticas y programas públicos es una actividad que en las últimas décadas ha cobrado mayor relevancia en México. El logro de resultados y la generación de valor público son términos asociados a ella. Sin embargo, para lograr buenos los resultados y contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población, la realización de evaluaciones es sólo una actividad más dentro de todo un sistema de acciones que necesitan vincularse para que las evaluaciones sean utilizadas en la toma de decisiones y mejoren las políticas y programas públicos. En este sentido, el monitoreo de los indicadores de gobierno está estrechamente relacionado a la evaluación. Ambas tareas están en la agenda y discurso político de organismos internacionales, gobiernos nacionales y ahora también de los gobiernos estatales. Al respecto, ha habido varios estudios que han analizado los avances en los procesos de monitoreo y evaluación en los países de América Latina<sup>1</sup>. De ellos se han desprendido importantes aportaciones teóricas y metodológicas en la implementación de estos sistemas.

En años recientes, los gobiernos estatales han mostrado interés en el diseño y/o fortalecimiento de los procesos de monitoreo y evaluación. El propósito es que los servicios entregados por las intervenciones públicas generen los resultados esperados, además de saber en qué medida contribuyen a la solución de los problemas públicos y modifican las condiciones de vida de la población. Aunado a lo anterior, estos sistemas también sirven como mecanismo de transparencia y rendición de cuentas sobre las acciones que realizan los gobiernos. La implementación de sistemas estatales de monitoreo y evaluación implica la homologación y cumplimiento con lineamientos internacionales y naciones, esto conlleva reformas y ajustes a las normatividades locales, así como la creación de unidades y organismos con responsabilidades en evaluación.

El objetivo de este artículo es analizar la institucionalización de la evaluación en el estado de Hidalgo, a través de la adecuación y coherencia de las reformas y ajustes normativos, así como la disposición de unidades administrativas con facultades en evaluación de políticas y programas públicos. La finalidad es proponer acciones que fortalezcan y consoliden el sistema de evaluación estatal, de tal manera que la evaluación paulatinamente se convierta en rutina y aprendizaje organizacional y logre impactar en los resultados deseados por las políticas públicas. Para ello, hemos recopilado información y realizado un análisis documental. Las principales fuentes consultadas han sido la normatividad sobre el tema, los planes estatales de desarrollo de las tres últimas administraciones de gobierno y los documentos administrativos relacionados con el seguimiento y la evaluación. También hemos hecho una revisión de los sitios de internet de las unidades de evaluación para averiguar el avance en la práctica de la evaluación. Como complemento, realizamos entrevistas a actores claves, entre ellos a servidores públicos de las dos áreas con funciones en evaluación en el estado de Hidalgo: Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño y Coordinación General de Evaluación Estratégica, con el propósito de ampliar la comprensión de los procesos de monitoreo y evaluación.

---

<sup>1</sup> Keith Mackay, *Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno* (Washington, D.C.: Banco Mundial. 2007); Osvaldo Feinstein, “La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina”, *Presupuesto y Gasto Público*, 68 (2012): 41-52; Gabriela Pérez y Claudia Maldonado (eds.), *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina* (México: CIDE. 2015); Pablo Sanabria (Coord.), *Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales* (México: CLEAR, CIDE, INPAE, 2015).

En la primera parte del trabajo, derivado de la revisión bibliográfica, exponemos la importancia de las actividades de monitoreo y evaluación en el marco del logro de resultados e impactos de las intervenciones públicas. En un segundo apartado, analizamos el proceso de institucionalización de la evaluación en el estado de Hidalgo a través de los ajustes normativos, institucionales y organizacionales. En el siguiente apartado presentamos algunos de los retos que enfrenta el actual sistema estatal de evaluación para lograr su avance, consolidación y sostenibilidad. Finalmente, exponemos algunas conclusiones obtenidas.

## Evaluación y monitoreo

Comúnmente, pensar en evaluación es limitarla a la verificación en el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, la evaluación tiene un potencial más amplio y, por ende, implica mucho más que eso. A finales del siglo pasado algunos autores destacaban la amplitud al referir que “la evaluación es la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y utilidad de los programas de intervención social”<sup>2</sup>. Esto implica valorar la intervención pública en todas sus fases y que esa valoración se realice siguiendo un proceso sistemático mediante el uso de los métodos de las ciencias sociales. Incluso organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) retoman esta visión. Para la OCDE, la evaluación es la:

“Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, de su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.

La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida.”<sup>3</sup>

Esta definición resalta el fin último de toda evaluación: generar información útil para su uso en la toma de decisiones. Generalmente la evaluación está más asociada a una función de rendición de cuentas, sin embargo, si una evaluación no contribuye al diseño, rediseño o mejora de las intervenciones públicas poco sentido tiene el trabajo realizado. Actualmente, la evaluación también ha demostrado ser generadora de aprendizaje, es decir, contribuye a cambiar la percepción sobre los problemas públicos y la viabilidad y efectividad de las estrategias gubernamentales que son evaluadas. En este sentido, la evaluación no se centra en el control ni en el estricto apego a las normas, sino más bien en el logro de los resultados y lo eficaces de las acciones de gobierno para mejorar la condición de vida de la población. La evaluación permite identificar las fortalezas, pero también las debilidades que se presentan en los programas para lograr sus objetivos y metas. De ahí, otra de las actividades inherentes a la evaluación: la emisión de recomendaciones para la mejora de las acciones evaluadas. Es por ello que

---

<sup>2</sup> Talina Olvera, Aspectos teóricos de la evaluación de políticas públicas (Pachuca, México: UAEH, 2018), 20.

<sup>3</sup> OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultado (Paris: Francia, 2002), 21-22.

es imprescindible el diseño de tipos y metodologías para realizar evaluaciones que respondan a las preguntas e intereses de quien las encarga y utilizará sus resultados.

El monitoreo, por su parte, es una actividad constante que se realiza durante la implementación de la intervención pública, integrada por indicadores vinculados a las metas de gobierno, implica la recolección sistemática de información sobre las actividades, los resultados y el impacto logrado. En este sentido, la selección y elaboración de indicadores es de suma relevancia para un buen monitoreo. La OCDE<sup>4</sup> agrega que el monitoreo otorga a los interesados en la intervención pública información sobre el avance y logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados.

Monitoreo y evaluación son actividades complementarias, más no sinónimos. La primera proporciona información de manera periódica, por lo que se realiza permanentemente y por personal interno de las dependencias. Por su parte, la evaluación se realiza en periodos determinados y puede ser tanto interna como externa. Ambas actividades forman parte de la planeación de las políticas y programas públicos. En primera instancia, la vinculación y coordinación de las tres es indispensable al momento de diseñar objetivos claros que puedan ser traducidos en indicadores que a su vez expresen la información que necesita ser producida, así como los instrumentos para su recopilación, captura y procesamiento. Por otra parte, el monitoreo y la evaluación sirven como herramienta para la toma de decisiones, entre otras cosas, en el diseño o rediseño de las políticas y programas públicos. Para Balleescá, los sistemas de monitoreo y evaluación “pueden tener muchos objetivos y usos que abarcan el control presupuestario, desempeño de funcionarios o instituciones, seguimiento a objetivos nacionales, transparencia en la acción pública o a la rendición de cuentas”.<sup>5</sup>

Dentro de los enfoques de administración pública que impulsan el monitoreo y evaluación se encuentra el de gestión para resultados. Éste busca la mejora del desempeño, la eficiencia en el uso de recursos y toma de decisiones basada en la evidencia. El objetivo de los sistemas de monitoreo y evaluación basados en resultados es mejorar la efectividad de las políticas públicas, por lo que se enfocan en el avance físico y financiero de los programas y con esa información retroalimentar las decisiones presupuestales y así mejorar la calidad del gasto público<sup>6</sup>. Estos sistemas son una herramienta para vincular la planeación, el presupuesto y la ejecución de los programas, que se ha materializado a través de los Sistemas de Evaluación del Desempeño (SED).

Varios autores<sup>7</sup> coinciden en que para un buen funcionamiento de los sistemas de monitoreo y evaluación es indispensable la generación de información confiable y

---

<sup>4</sup> OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultado (Paris: Francia, 2002).

<sup>5</sup> Mónica Balleescá, “Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación para un gobierno subnacional. La experiencia de Jalisco, México”, en Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales, ed. Pablo Sanabria (México: CLEAR-CIDE e INPAE, 2015), 13.

<sup>6</sup> David Arellano; Walter Lepore; Emilio Zamudio y Felipe Blanco, Sistemas de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Públicas ¿Cómo estructurarlos efectivamente? (México: CIDE, 2012).

<sup>7</sup> Keith Mackay, Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2007) y David Arellano; Walter Lepore; Emilio Zamudio y Felipe Blanco,

relevante tanto de las evaluaciones como de los indicadores generados. Una vez generada esa información es importante contar con sistemas que permitan su uso efectivo, además de instaurar incentivos para su uso. Como bien señala Mackay<sup>8</sup>, el valor de los sistemas de monitoreo y evaluación radica en el uso de la información para ayudar a mejorar el desempeño de los gobiernos. En este contexto, no sólo es fundamental la difusión de los resultados de las evaluaciones e informes finales, sino también el establecimiento de incentivos, que no necesariamente tienen que ser económicos, los de reconocimiento son una opción. La generación de la información y de medios que faciliten su uso no sería suficiente si previamente no existe una coordinación y claridad en las funciones de las dependencias con tareas en evaluación. El impulso, fortalecimiento y éxito de estos sistemas requiere necesariamente del apoyo de actores que se encuentren en posiciones estratégicas del gobierno.

### **Institucionalización de la evaluación a nivel Estatal**

Diversos han sido los trabajos que han analizado la institucionalización de la evaluación dentro de países, entidades locales o en un sector de política pública<sup>9</sup>. Entre los aspectos comunes resalta el análisis de la normatividad; las instituciones creadas con funciones en evaluación; la demanda, realización y uso de evaluaciones; las instituciones que realizan evaluaciones y las que capacitan evaluadores; y el contexto de la evaluación. A continuación, analizamos la institucionalización de la evaluación en el estado de Hidalgo, México. Por institucionalización de la evaluación nos referimos a las adecuaciones a su normatividad, a los ajustes institucionales, a la creación de organismos públicos con funciones en evaluación, a los lineamientos diseñados para la práctica evaluativa y a la realización de ejercicios de evaluación.

A lo largo de los años, los programas estatales no han contado con mecanismos formales de evaluación o alguna otra herramienta sistemática que pudiera generar evidencias sobre el logro y cumplimiento de sus objetivos o de cómo había mejorado el programa las condiciones de vida de la población. La realización de evaluaciones a políticas y programas públicos, así como el énfasis en el seguimiento de indicadores se da a partir de la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), en el 2006, y de que el artículo 134 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos estableciera que los resultados del ejercicio de los recursos económicos de que dispone la Federación, las entidades federativas y los Municipios serían evaluados por las instancias establecidas, con el objeto de que los recursos

---

Sistemas de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Públicas ¿Cómo estructurarlos efectivamente? (México: CIDE, 2012).

<sup>8</sup> Keith Mackay, *Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno* (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2007), 9.

<sup>9</sup> María Bustelo, "La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999" (Tesis doctoral en Ciencias políticas y de la Administración, Universidad Complutense de Madrid, 2001); Osvaldo Feinstein, "La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina", *Presupuesto y Gasto Público*, 68 (2012): 41-52; Mónica Ballezá, "Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación para un gobierno subnacional. La experiencia de Jalisco, México", en *Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales*, editado por Pablo Sanabria (coord.) (México: CLEAR-CIDE e INPAE, 2015), 11-45; Myriam Cardozo (Coord.), *Institucionalización de procesos de evaluación. Calidad y utilización de sus resultados* (México: UAM-CESOP, 2015); Gabriela Pérez y Claudia Maldonado (eds.), *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina* (México: CIDE, 2015).

económicos se asignen con eficacia, eficiencia y economía en los presupuestos. Aunado a eso, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria contempló la implementación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). Estas reformas permitieron la introducción de temas como la evaluación del desempeño, el PbR y la Metodología del Marco Lógico en las entidades federativas.

A partir de entonces, Hidalgo comenzó con la implementación gradual del PbR. El artículo 108 de la Constitución Política del Estado de Hidalgo (CPEH), adiciona un apartado específico sobre el ejercicio de la evaluación y se le relaciona con la rendición de cuentas. El artículo refiere al uso eficaz, eficiente y con economía de los recursos que se otorgan a las dependencias para cumplir con sus fines. Uno de los objetivos de la evaluación en este contexto de PbR, es apoyar las decisiones presupuestarias y la planeación estatal. Al respecto, Arellano *et. al.* señala que:

“El establecimiento explícito de compromisos para obtener resultados es el corolario de esta idea: los gobiernos se comprometen a alcanzar logros y, por tanto, deben construir su gestión a la luz de este compromiso adquirido. La gestión por resultados implica una transformación normativa, legal, organizacional y culturalmente sustantiva de la forma en que se entiende el papel del sector público y de cómo debe organizarse integralmente para “obtener resultados” específicos.”<sup>10</sup>

En el estado de Hidalgo, podemos hablar del inicio del proceso de institucionalización a partir del año 2012, cuando el gobierno estatal firma un convenio de colaboración con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para implantar el PbR y también el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SEED). El convenio fue posible por el impulso y financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>11</sup>. Este enfoque busca una orientación hacia los resultados más que hacía sólo el cumplimiento de la normatividad. El reto es pasar de un control administrativo y de cumplimiento de la norma a uno basado en el logro de los resultados. La implementación de la evaluación del desempeño tiene como propósito conocer los resultados en la aplicación de los recursos y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas.

Otro paso importante se da el 17 de enero de 2017 cuando el gobierno estatal firma un convenio de coordinación con el Coneval para contribuir al diseño y utilización de elementos de monitoreo y evaluación en la política social del estado. En este sistema los indicadores son primordiales para observar el avance en las metas estatales así como para la planeación. Para ello se ha implementado el Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación para el Desarrollo (SEMED) y se ha creado un Tablero de Control para la medición de los indicadores.

---

<sup>10</sup> David Arellano; Walter Lepore; Emilio Zamudio y Felipe Blanco, *Sistemas de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Públicas ¿Cómo estructurarlos efectivamente?* (México: CIDE, 2012), 10.

<sup>11</sup> En la década de los 90 el BID comenzó el apoyo a países de América Latina con la contratación de consultores especializados y con capacitaciones dirigidas a técnicos nacionales. En 2005 estableció un programa de ayuda a los países de la región para la creación y fortalecimiento de sus Sistemas de Monitoreo y Evaluación. Keith Mackay, *Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno* (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2007).

## Marco normativo: adecuaciones

Cualquier cambio en el accionar de los gobiernos que busque su permanencia y apropiación requiere de su legitimación formal. Esto implica crear o realizar reformas a los documentos normativos que hagan legal los nuevos preceptos. Además de dar legalidad a las acciones, la inclusión del nuevo tema en el aparato legal implica su anclaje y vigencia aún con el cambio de gobierno. A continuación, realizamos un análisis a la normatividad local que aborda el tema de evaluación. Consideramos la legislación sobre desarrollo social, finanzas y planeación.

La **Ley de Desarrollo Social del estado de Hidalgo** se refiere a la evaluación en su capítulo VIII y establece que esta estará encaminada a conocer la operación y resultados de los programas y proyectos de desarrollo social con la finalidad de identificar problemas en su implementación y reorientar o reforzar dicha política. El seguimiento y evaluación de estos programas está a cargo del Consejo Estatal de Desarrollo Social, del COPLADEHI y COPLADEM, quienes se apoyan de instituciones académicas. A pesar de que la ley aún no contempla algún órgano independiente y/o autónomo encargado de la evaluación, sí establece que las dependencias y organismos del ejecutivo cuenten con sus propios órganos de evaluación de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación<sup>12</sup>. Ellos serán quienes faciliten al Consejo la información relativa a los programas. La ley también contempla que los resultados de las evaluaciones actualicen las políticas públicas y establezcan sistemas de mejora continua. Los aspectos mínimos a evaluarse en los programas incluyen la documentación de los procesos y también aspectos relacionados con los resultados como son el cumplimiento del objetivo social, el gasto, el impacto y beneficio, y la evaluación de los indicadores de resultados, gestión y servicios, además de considerar aspectos cualitativos generales.

La **Ley de presupuesto y contabilidad gubernamental del estado de Hidalgo**<sup>13</sup> se creó para adecuarse al mandato del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 referente a instrumentar políticas en un contexto de racionalidad y eficiencia en la aplicación del gasto. El objetivo fue crear el contexto normativo para la aplicación de la Gestión por Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el estado. El propósito es generar información periódica sobre la utilización de los recursos, el avance y logro de los resultados. Esta ley establece que las dependencias realizarán las evaluaciones por sí mismas o a través de terceros; se hace explícito el carácter público de las evaluaciones, donde los requisitos mínimos a difundir son los datos de los evaluadores externos y de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, la forma de contratación del evaluador externo, el tipo de evaluación contratada y su objetivo, la información generada para el análisis de la evaluación (ya sea de gabinete o de campo), la metodología utilizada (instrumentos de recolección de información, técnicas utilizadas y diseño muestral), resumen ejecutivo, costo de la evaluación y su fuente de financiamiento. Esta ley contempla como objeto de evaluación a las políticas públicas, los programas y las instituciones. Para ello establece la emisión de Programas Anuales de Evaluación (PAE). Se señala que las dependencias deberán dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.

---

<sup>12</sup> La Ley de Desarrollo Social del estado de Hidalgo aún no modifica la terminología respecto a las leyes de planeación. El 31 de diciembre de 2016 se publicó la nueva Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo, que sustituye a la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo.

<sup>13</sup> Se publica el 27 de octubre de 2014 y sustituye a la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Hidalgo.

El SEED son los elementos metodológicos que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, a través del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas, tendrán como base de su funcionamiento indicadores de desempeño (de las dependencias y de las unidades responsables) los cuales deberán establecer de manera clara las metas anuales. De acuerdo con esta ley la evaluación de desempeño implica 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 estatales”<sup>14</sup>. Para evaluar los resultados se establecerán indicadores. Esta evaluación está a cargo de la Secretaría de Finanzas Públicas, a ella corresponde establecer las metodologías, realizar el monitoreo de los indicadores del desempeño y emitir las respectivas recomendaciones. La ley señala el primero de octubre como el plazo para hacer llegar los resultados de las evaluaciones a las instancias correspondientes para que sean considerados en el proceso presupuestario del siguiente ejercicio. En este sentido, los indicadores de este Sistema deberán formar parte del Presupuesto de Egresos.

La **Ley de Planeación y Prospectiva del estado de Hidalgo** tiene la visión de conducir el desarrollo con políticas públicas sustentadas en procesos de investigación y bajo una visión de largo plazo; contempla que la planeación incorpore las directrices del PbR y del SEED. La ley establece llevar a cabo actividades de medición y control, por lo que se formaliza la implementación del Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación con la finalidad de dar los elementos necesarios para la formulación de políticas públicas basadas en la evidencia, la toma de decisiones presupuestarias, la gestión para resultados y la rendición de cuentas. Para esto, los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo deberán establecer indicadores estratégicos con sus valores de referencia y metas al término de la administración.

Se considera pertinente que el diseño y medición responda a esquemas de evaluación y control externos e independientes al gobierno. Para la evaluación y control de estos objetivos estratégicos se formaliza la implementación de un Sistema de Indicadores Estratégicos, que definirá las metas de mediano y largo plazo. El mecanismo de evaluación y control de los programas sectoriales es la matriz de indicadores de resultados, que establece sus fines, propósitos, componentes y actividades. Los indicadores de resultados y de gestión se evaluarán periódicamente en un corto plazo y medirán el cumplimiento de sus metas. La ley considera a la evaluación y control como el “conjunto de actividades encaminadas a la verificación, medición, detección y corrección de desviaciones de carácter cualitativo y cuantitativo con la finalidad de establecer diagnósticos y análisis acerca del avance y cumplimiento de los objetivos de los Planes y Programas que de ellos se deriven, aportando los resultados necesarios para la toma de decisiones.”<sup>15</sup>

### **Ajustes institucionales**

El Plan Estatal 2005-2011 consideró mecanismos de control y seguimiento que permitieran demostrar el grado de cumplimiento e impacto social y el nivel de desempeño para evaluar el avance en los objetivos de desarrollo. Contempló el fortalecimiento de los sistemas de información con el propósito de que fueran veraces y confiables para el

---

<sup>14</sup> Artículo 93 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo.

<sup>15</sup> Artículo 84 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo.

monitoreo de las acciones del gobierno. El Plan hizo énfasis en las actividades de planeación, programación y evaluación, así como en la gestión orientada a resultados. En el apartado referente a educación hizo mención al uso de la evaluación como elemento fundamental para la toma de decisiones. Igualmente señaló la creación de “esquemas confiables de fiscalización, control y evaluación del desempeño de la administración pública”.<sup>16</sup> En el apartado 5 de “Honestidad y Eficiencia para servir a la sociedad” señaló el reto de que las instancias gubernamentales “cuenten con instrumentos y mecanismos eficientes y eficaces para la medición, seguimiento y evaluación de resultados; difundir la información gubernamental de carácter público y garantizar a la ciudadanía el acceso a ella; impulsar el desempeño honesto de los servidores públicos y promover una efectiva rendición de cuentas.”<sup>17</sup> Entre los objetivos que se planteó estuvo la integración de un sistema de medición y evaluación de la gestión pública, así como eficientar los procesos de programación, asignación, ejercicio, control y evaluación de los recursos públicos.

Relativo a la modernización de la Administración Pública el Plan mencionó que un gobierno de resultados sustenta su ejercicio en el rediseño de los procesos para elevar la eficiencia y calidad de los servicios, reduce la discrecionalidad e incorpora sistemas de evaluación y control a su actuar gubernamental. Es de resaltar que el apartado de Planeación y prospectiva no consideró a la evaluación como una herramienta de apoyo en estas actividades. Esta vinculación la encontramos en la propuesta del Modelo de Evaluación, considerado también en el Plan, que define a la evaluación como “la etapa del proceso de planeación que comprende el conjunto de actividades encaminadas a medir, verificar, prevenir, detectar y corregir las desviaciones que pudieran ocurrir en la operatividad del Plan.”<sup>18</sup>

El Plan mencionó el aspecto valorativo de la evaluación al señalar que lo importante es valorar en qué medida los programas impactan en la población, para lo cual consideró el establecimiento de indicadores. La evaluación fue entendida como “el conjunto de actividades que permite valorar cualitativa y cuantitativamente los resultados de nuestros programas y sus estrategias en un lapso determinado, así como el funcionamiento y procesos del sistema de planeación que les dio origen y que orienta el desempeño de la administración pública.”<sup>19</sup> Entre las actividades fundamentales que el Plan señala para la evaluación destaca la comparación de los objetivos y metas propuestas con los resultados obtenidos al final de un periodo definido, la verificación del cumplimiento de los objetivos de los programas y la medición de su efecto sobre otros programas y sobre el beneficio alcanzado en la población. Este Plan refiere a la institucionalización del uso de tableros de control para la medición de indicadores y el fortalecimiento del sistema de información.

En el Plan Estatal del Desarrollo 2011-2016 el término evaluación fue una constante, de igual forma el término “sistema de monitoreo” con el propósito dar seguimiento y propiciar la evaluación. Una de las líneas de acción fue la realización de evaluaciones a los programas difundiendo sus resultados y las acciones de seguimiento y mejora. La evaluación se considera en todas las áreas. En el eje 5 de Gobierno moderno, eficiente y en el apartado de Sistema estatal de planeación prospectiva, participativa y estratégica se estableció como línea de acción el fortalecer los sistemas de evaluación a

---

<sup>16</sup> Plan Estatal 2005-2011 del Gobierno del Estado de Hidalgo. 100.

<sup>17</sup> Plan Estatal 2005-2011 del Gobierno del Estado de Hidalgo. 117.

<sup>18</sup> Plan Estatal 2005-2011 del Gobierno del Estado de Hidalgo. 135.

<sup>19</sup> Plan Estatal 2005-2011 del Gobierno del Estado de Hidalgo. 135.

partir del análisis comparativo de indicadores e índices que reflejen el comportamiento del desempeño de la administración pública estatal. Otra línea de acción fue la implementación de procesos de actualización, profesionalización y certificación por competencias laborales en materia de planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación. Respecto al fortalecimiento hacendario una estrategia de acción fue la mejor asignación y ejecución del gasto mediante la evaluación de resultados, mayor transparencia y rendición de cuentas, incluyendo la implementación de un sistema de evaluación de los programas de gasto y dando prioridad a la asignación del gasto a los sectores y programas con mejores resultados.<sup>20</sup>

El Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 mantiene el interés en el monitoreo y evaluación, de hecho, establece que la filosofía del gobierno está centrada en la eficiencia, la transparencia y en la rendición de cuentas bajo una constante evaluación que permita reorientar las acciones para el alcance de los objetivos en una visión a largo plazo. Contempla la instrumentación de un modelo de evaluación integral a la política pública estatal, enfocado al monitoreo y control de los resultados de los indicadores de impacto asociados a los objetivos estratégicos y metas de este sexenio, así como el enfoque prospectivo al 2030. El eje 1, Gobierno honesto, cercano y moderno señala que hay que ir más allá del PbR y el SED, a través de indicadores claros y medibles que permitan la evaluación. La evaluación de las políticas y el adecuado ejercicio de recursos sigue siendo una constante para el gobierno. El mismo Plan señala que aunque el modelo de gestión para resultados y el PbR-SED es una importante herramienta para determinar la asignación de los recursos públicos, aún existen retos importantes para que las mediciones reflejen el impacto en la resolución de problemas públicos, por lo que no es sólo importante la eficiencia sino eficacia del gasto público. En este sentido, se establece un Sistema Estatal de Evaluación de este Plan. Para ello, se implementa un sistema de monitoreo y evaluación que brinde información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas de la política de desarrollo social, así como elementos del proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de los programas. Se propone el fortalecer las evaluaciones de diseño, consistencia y resultados de los programas de desarrollo social, crear un organismo encargado de llevar la rectoría de las actividades de evaluación sobre el impacto de los programas sociales.<sup>21</sup>

En el Plan, la evaluación es parte integral de la planeación y se centra en el proceso y en los resultados. Para medir y evaluar los resultados, se utilizan indicadores de impacto, en su mayoría cuantitativos, que se retoman de instituciones externas al gobierno (INEGI, Coneval, IMCO, entre otras). El proceso de evaluación también considera el seguimiento de los indicadores estratégicos, que están enfocados a medir particularmente la eficacia y eficiencia en las acciones de gobierno; de estos, se desprenderán los indicadores de gestión. Todo el proceso de medición se articula en el SEED cuya función es vigilar que los objetivos y líneas de acción se concreten en programas con sustento presupuestal para la consecución de las metas al 2022 y 2030. Para ello, se propone un Sistema Estatal de Indicadores Estratégicos que dé seguimiento constante y periódico a las metas. El Plan Estatal de Desarrollo considera indicadores cuantificables para la evaluación y seguimiento de sus metas.

---

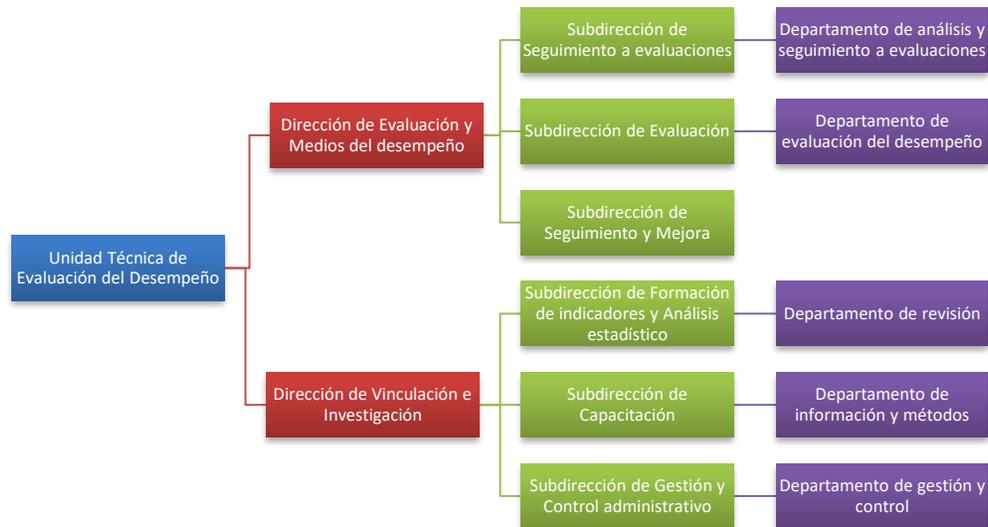
<sup>20</sup> Plan Estatal del Desarrollo 2011-2016 del Gobierno del Estado de Hidalgo. 219.

<sup>21</sup> Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 del Gobierno del Estado de Hidalgo. 103.

## Organismos con funciones en evaluación

En el estado de Hidalgo existen formalmente organismos con funciones en evaluación que están insertos en secretarías que dependen del ejecutivo. Son dos las instancias que tienen las funciones más importantes en cuanto a evaluación. La primera de ellas es la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño (UTED), dependiente de la Secretaría de Finanzas Públicas. La segunda es la Coordinación General de Evaluación Estratégica dependiente de la Unidad de Planeación y Prospectiva (UPP). Tanto la Secretaría de Finanzas Públicas como la Unidad de Planeación y Prospectiva tienen rango de secretaría, es decir, están al mismo nivel jerárquico.

Una de las facultades de la Secretaría de Finanzas Públicas es dirigir la evaluación y garantizar la correcta aplicación de los recursos, sí como autorizar los programas de evaluación del desempeño a su cargo para conocer los resultados en la aplicación de los recursos y verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas. La **UTED** ha sido la instancia creada para coordinar la implementación del SEED. Se creó a raíz del convenio firmado en 2012 entre el gobierno del estado con la SHCP. Forma parte de la Subsecretaría de Programación de la Secretaría de Finanzas Públicas. La UTED tiene la facultad de desarrollar métodos y herramientas de monitoreo a los indicadores de desempeño en los que se requiera evaluar el gasto; realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de desempeño a través de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR); proponer y aplicar la metodología y normatividad para la operación de la Evaluación del Desempeño; dar seguimiento a las acciones establecidas para cumplir los aspectos susceptibles de mejora, derivados de los resultados de la evaluación al desempeño para mejorar la gestión gubernamental; generar información para la elaboración y actualización del Tablero de Indicadores que da cumplimiento al Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación. El cuadro 1 nos muestra la estructura orgánica de la UTED. Esta tiene dos grandes áreas, una enfocada en aspectos meramente técnicos para la práctica de la evaluación y otra área enfocada en la investigación y capacitación del personal que opera y mantiene el SEED.



Cuadro 1

Estructura orgánica de la UTED

Fuente: Elaboración propia con información de la UTED

Del año 2015 al 2018 la UTED ha realizado un total de 30 evaluaciones externas. Las tablas 1 y 2 nos muestran el total de evaluaciones realizadas y las programadas para el 2019, así como los tipos y los programas evaluados. En cada año, la totalidad de evaluaciones externas han sido realizadas por una sola consultoría. Todas las casas consultoras han tenido amplia experiencia en evaluación de programas, tanto a nivel nacional y estatal, además de contar con equipos multidisciplinarios. Ambas características son necesarias para la realización de evaluaciones de calidad, más no son suficientes. Al respecto, es recomendable la realización de metaevaluaciones a las evaluaciones realizadas para conocer la calidad de los trabajos, los obstáculos presentados durante el proceso de evaluación, la fiabilidad y relevancia de la información presentada, la adecuación de la metodología que sustenta las valoraciones y da cumplimiento a los objetivos de la evaluación, y sobre la viabilidad de las recomendaciones.

Tipo de evaluación	Realizadas
Diseño	4
Consistencia y resultados	5
Específicas de desempeño	21
Total	30

Tabla 1

Total de evaluaciones realizadas de 2015 a 2018 y por tipo

Fuente: Elaboración propia con datos de la UTED

Año	Total de Evaluaciones	Tipo de Evaluación	Programa
2015	7	Consistencia y Resultados	1. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) 2. Fondo Metropolitano (FONMETRO)
		Diseño	1. Centros de Asistencia Infantil Comunitarios (CAIC)
		Específicas de Desempeño	1. Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) 2. Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB) 3. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA) 4. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)
2016	9	Consistencia y Resultados	1. Casa de la Mujer Hidalguense
		Específicas de Desempeño	1. Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Zonas Urbanas 2. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud 3. Fondo Regional 4. Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa 5. Fondo para la Infraestructura Social Estatal 6. Fondo de Aportaciones Múltiples 7. Fondo de Aportaciones para la Entidades Federativas 8. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos
2017	7	Consistencia y Resultados	1. Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa (FONE) 2. Fondo de Apoyo a Migrantes (FAMI)

		Específicas de Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud</li> <li>2. Fondo de Aportaciones Múltiples</li> <li>3. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos</li> <li>4. Programa de Atención a Familias y Población Vulnerable</li> <li>5. Fondo Metropolitano</li> </ol>
2018	7	Diseño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Pensión para Personas Adultas Mayores</li> <li>2. Estrategia Transversal para el Desarrollo y Protección de Niñas, Niños y Adolescentes</li> <li>3. Programa Sectorial de Desarrollo Social</li> </ol>
		Específicas de Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Entrega de Útiles y Uniformes Escolares</li> <li>2. Programa Mantenimiento Carretero</li> <li>3. Programa de Apoyo a la Vivienda</li> <li>4. Programa Garantía del Aseguramiento</li> </ol>
2019*	9	Consistencia y Resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de Agua, drenaje y saneamiento</li> </ol>
		Específica de Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Alimentación de Calidad</li> <li>2. Programa de Igualdad Sustantiva entre Hombres y Mujeres</li> <li>3. Programa de Inversión en Desarrollo Agropecuario</li> <li>4. Programa de Inversión para el Trabajo y la Previsión Social</li> <li>5. Programa Fomento al Primer Empleo</li> <li>6. Programa de Inversión en Turismo</li> <li>7. Programa de Prestación de Servicios de Salud</li> <li>8. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)</li> </ol>

\* Programadas en el PAE 2019

Tabla 2  
Tipo de evaluación y programas evaluados por la UTED  
Fuente: Elaboración propia con datos de la UTED

La UPP tiene la facultad de instrumentar y operar el proceso de planeación y conducir el desarrollo con políticas públicas sustentadas en procesos de investigación y bajo una visión de largo plazo. Esta Unidad tiene a su cargo la implementación del Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación para el Desarrollo (SEMED). Además, coordina y norma los procesos de evaluación estratégica y de las acciones implementadas tendientes a medir el impacto de los programas en el bienestar social.

Es la **Coordinación General de Evaluación Estratégica** la encargada de coordinar, implementar y dar seguimiento al SEMED, así como implementar el monitoreo y evaluación. El SEMED tiene la función de proporcionar la información necesaria para tomar decisiones y diseñar políticas basadas en la evidencia. Una de las herramientas esenciales que el actual gobierno ha creado como parte de este sistema de monitoreo es el Tablero Estratégico de Control de Indicadores Estratégicos, el cual permite ver de manera más sistemática el avance en el cumplimiento de los objetivos de gobierno, mismos que se pueden visualizar por dependencia, por ejes del plan estatal y por objetivos de desarrollo sostenible. Este tablero contiene información que de manera permanente las dependencias envían a la Coordinación General. Esta Coordinación también tiene a su cargo el asesoramiento, seguimiento y evaluación del desempeño de las dependencias y entidades en la definición de sus indicadores. Para conocer el comportamiento de los indicadores, la Coordinación recibe las evidencias de las dependencias que acrediten y sustenten los datos reportados en el monitoreo y la

evaluación. Es facultad de esta Coordinación elaborar el Programa Anual de Evaluación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo (PAEDH) y autorizar las evaluaciones complementarias cuando sean necesarias en el programa público. En general esta Coordinación tiene a su cargo la planeación del proceso de evaluación, ella determina la viabilidad de la evaluación, recibe el Plan de Acciones de Mejora (derivado de la evaluación) elaborado por los entes evaluados, quienes también le informan los avances en el cumplimiento de las recomendaciones. Hasta el año 2015, la Coordinación ha tenido a su cargo la realización de cinco evaluaciones de tipo internas. Debido a sus facultades, las evaluaciones se han aplicado además de programas, a estrategias e indicadores. Estas evaluaciones verifican los resultados directamente con los beneficiarios de las intervenciones públicas. La Tabla 3 muestra los tipos de evaluación realizadas por año.

Año	Total de evaluaciones	Tipo de evaluación	Intervención pública
2018	1	Resultados	Indicador de abasto de medicamentos
2019	4	Diseño	Estrategia Integral Alimentaria en Hidalgo
		Consistencia y Resultados	Programa Hidalgo Te Nutre
		Monitoreo territorial	Indicador de Videovigilancia
		Monitoreo territorial	Grado de atención en los Centros de Rehabilitación y Atención a la Población en Discapacidad.

Tabla 3

Tipo de evaluación y programas evaluados por la Coordinación  
Fuente: Elaboración propia con información de la Coordinación General de Evaluación Estratégica

### Lineamientos para la evaluación

En Hidalgo se han emitido lineamientos para la evaluación de los programas estatales. Estos lineamientos tienen por objeto especificar las funciones, metodologías, difusión y demás temas relativos con la práctica de la evaluación en el estado. Por parte de la Secretaría de Finanzas Públicas y de la UTED existen los Lineamientos específicos de evaluación del desempeño. La UPP ha creado los Lineamientos de Coordinación para la Evaluación de las Políticas Públicas en el estado de Hidalgo. A continuación, analizamos cada uno de ellos.

### Lineamientos Específicos de Evaluación del Desempeño

En una gestión basada en resultados y con el propósito de efficientar el ejercicio de los recursos públicos, la UTED es la encargada de la valoración objetiva al desempeño de los programas. Para esto se enfoca en una evaluación orientada a resultados, que busca el logro de los objetivos, metas y resultados tanto de los programas como del gasto público, los cuales deberán ser medidos con indicadores estratégicos y de gestión relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y calidad. La MIR es el referente para el monitoreo de los indicadores. Los Lineamientos consideran que los resultados de las evaluaciones se articulen con la planeación y el proceso presupuestario. El documento considera por evaluación al “análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas estatales, programas y proyectos que tienen como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados y sostenibilidad.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Lineamientos Específicos de Evaluación del Desempeño. Secretaría de Finanzas Públicas del Gobierno del Estado de Hidalgo. 4.

Los Lineamientos refieren a los requisitos para la creación y evaluación de nuevos programas. Esta normatividad considera seis tipos de evaluación: consistencia y resultados, indicadores, procesos, impacto, específica y estratégicas (véase Tabla 4). Solo en el caso de la evaluación de consistencia y resultados, se detallan los aspectos a valorar en cada uno de los criterios que abarca, y que al momento de elaborar los Términos de Referencia (TdR) se deben de considerar. En los demás tipos de evaluación, los TdR se elaborarán con base en las características particulares de cada evaluación. Estas evaluaciones serán realizadas por evaluadores externos, quienes deberán acreditar su constitución legal: experiencia en el tipo de evaluación a realizar; y presentar una propuesta de trabajo que incluya la metodología a implementar, la estructura del informe y la currícula del equipo evaluador. La UTED es la encargada de emitir el PAE<sup>23</sup>. Las evaluaciones se realizarán con cargo al presupuesto. Cuando algún ente público solicite la incorporación de un programa al PAE, éste debe demostrar que cuenta con la suficiencia presupuestaria para contratar la evaluación.

Tipo de evaluación	Definición
<b>Del desempeño</b>	
Consistencia y resultados	Analiza sistemáticamente el diseño y el desempeño global de la política pública para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la MIR. Los criterios que analiza son de diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población objetivo y resultados <sup>24</sup> . Se realiza mediante trabajo de gabinete.
Indicadores	Analiza la pertinencia y alcance de los indicadores de la política pública para el logro de sus resultados. Se realiza mediante trabajo de campo.
Procesos	Analiza la eficacia y eficiencia de los procesos operativos de la política pública y su contribución al mejoramiento de la gestión. Se realiza mediante trabajo de campo.
Impacto	Identifica el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa. La UTED revisa y aprueba la metodología y Términos de Referencia para este tipo de evaluación. Se realiza mediante metodologías estrictas.
Específica	Evaluaciones no comprendidas en los Lineamientos. Se realiza mediante trabajo de gabinete y/o campo.
<b>Estratégicas</b>	Se aplican a una política pública, en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

Tabla 4

## Tipos de Evaluación-UTED

Fuente: Elaboración propia con información de los Lineamientos Específicos de la Evaluación del Desempeño

<sup>23</sup> Si bien los Lineamientos ni ningún otro documento establece de manera explícita las condiciones que se priorizan para que un programa sea o no evaluado e incluido en el PAE, Evalúa Jalisco considera la contribución del programa al logro de los objetivos y metas de desarrollo del plan estatal, la cobertura en relación con la población atendida, el presupuesto estatal o federal, y la importancia estratégica del programa para el gobierno en funciones. Mónica Ballescá, “Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación para un gobierno subnacional. La experiencia de Jalisco, México”, en Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales, ed. Pablo Sanabria (México: CLEAR-CIDE e INPAE, 2015), 36.

<sup>24</sup> Los Lineamientos.

Sobre la transparencia y la difusión de las evaluaciones y sus resultados, la UTED tiene diez días hábiles después de haber recibido las evaluaciones externas para difundirlos a través de su sitio web. Está obligada a publicar los datos generales del equipo evaluador externo y de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación al interior del programa; los objetivos de la evaluación, una nota metodológica con las técnicas y modelos utilizados y el diseño muestral; el resumen ejecutivo con los principales hallazgos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y las recomendaciones. No hace explícito la publicación de los informes finales.

Es la UTED quien dará a conocer los resultados de las evaluaciones a los entes evaluados, quienes deberán elaborar un programa de trabajo en un plazo de 20 días hábiles a partir de la recepción de los resultados de la evaluación. Este programa deberá incluir las actividades a mejorar, su calendarización, las instancias responsables de atender dichas actividades y la firma del titular del ente público, del coordinador de la evaluación y del responsable de operar el programa. Esto último garantiza un acuerdo y compromiso en el cumplimiento de las recomendaciones por parte de los actores involucrados en la evaluación, sin embargo no los obliga ni sanciona en caso de incumplimiento. Los Lineamientos establecen que los entes públicos deberán atender los aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones, sin embargo no hacen referencia la obligatoriedad en su cumplimiento o a las sanciones y estímulos por su aplicación.

### **Lineamientos de Coordinación para la Evaluación de las Políticas Públicas en el estado de Hidalgo**

Estos Lineamientos se dirigen a la medición del impacto de las intervenciones públicas. La evaluación se define como el “análisis sistemático y objetivo de las intervenciones públicas concluidos o en proceso de ejecución que, de manera cualitativa y cuantitativa, permite determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas.”<sup>25</sup> Cada año, y a más tardar el 31 de marzo, la Coordinación General deberá elaborar el PAEDH. Éste contendrá los plazos y términos de la evaluación, además de un documento metodológico que especifique los criterios de evaluación. Es esta Coordinación quien determina la viabilidad de las evaluaciones. Todos los programas públicos de gobierno estatal son objetos de evaluación. Los Lineamientos señalan cuatro tipos de evaluación: diseño, consistencia y resultados, impacto y percepción ciudadana (véase Tabla 5). Aunado a estos tipos de evaluaciones, también podrán realizarse evaluaciones complementarias<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Lineamientos de Coordinación para la Evaluación de las Políticas Públicas en el Estado de Hidalgo. Unidad de Planeación y Prospectiva del Gobierno del Estado de Hidalgo. 4

<sup>26</sup> Los Lineamientos no establecen qué se entiende por evaluaciones complementarias, sin embargo, para Coneval, las evaluaciones complementarias son de aplicación opcional de acuerdo con las necesidades e intereses de las dependencias y entidades, siempre y cuando no se encuentren previstas en el PAE, con el fin de mejorar su gestión y obtener evidencia adicional sobre su desempeño (Art. 24 Lineamiento Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal).

Tipo de evaluación	Definición
Diseño	Considera los instrumentos en que se basa el programa, razón de intervención, determinación de la pertinencia para el logro de objetivos y atención oportuna del programa público.
Consistencia y resultados	Considera el análisis sobre el diseño, la planeación estratégica, la cobertura y focalización, la operación, la percepción de la población objetivo, y los resultados. Se realiza mediante trabajo de gabinete.
Impacto	Permite identificar el cambio de los indicadores a nivel de resultados, atribuible a la ejecución del programa. Estos deberán ser validados en la población y en el lugar donde dichos impactos son reportados. Se realiza mediante trabajo de campo con el uso de metodologías rigurosas.
Percepción ciudadana	Permite a los ciudadanos calificar el efecto de las intervenciones públicas en su calidad de vida, facilitando la colaboración entre el gobierno y la ciudadanía.

Tabla 4  
Tipos de evaluación-UPP

Fuente: Elaboración propia con información de los Lineamientos de Coordinación para la Evaluación de las Políticas Públicas en el Estado de Hidalgo

Las evaluaciones podrán ser internas y externas. Las primeras son aquellas que realiza personal del propio gobierno estatal, y que deberá estar previamente acreditado como evaluador por parte de la UPP. En este sentido, los Lineamientos consideran la formación y capacitación del personal que realice actividades de evaluación, para ello la Coordinación General realizará la capacitación a los evaluadores de la UPP a través de cursos, talleres y actualización permanente, después de eso se les acredita como evaluadores, el nombramiento es expedido por la UPP. Las evaluaciones externas son las que realiza personal independiente a la dependencia o programa que se evalúa. La normatividad considera a personas físicas o morales especializadas, y con formación profesional, conocimientos y aptitudes en la materia, además de experiencia probada en la materia a evaluar. Aunado a lo anterior, se les pide cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad y transparencia. Respecto al financiamiento, este será con recursos presupuestarios previstos en el Decreto del Presupuesto de Egresos y en algunos casos con cargo al presupuesto de las dependencias y entidades de los programas evaluados. Sobre la transparencia, a pesar de que la normatividad considera la publicidad de las evaluaciones, esta considera el resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador externo, así como los datos mínimos que establezca el Subcomité y no hace referencia explícita a la disponibilidad en el sitio web de los informes finales.

Los Lineamientos establecen una serie de etapas para el proceso de evaluación. Destaca que durante algunas fases del proceso se considere la participación de las áreas responsables, sin embargo, al no especificarse de qué manera será no queda claro si se trata de una participación real y de la realización de evaluaciones más de tipo pluralista, o si solo se considera a los responsables como fuente de información y para validar lo realizado. Las fases de la evaluación se apegan más a cuestiones administrativas de los entes públicos que a etapas propiamente del proceso evaluativo. El proceso consiste en 5 etapas:

1. Planeación de la evaluación: Designación de responsable y del equipo evaluador. Emitir acreditaciones y oficio de evaluación.
2. Selección del programa, proyecto o indicador a evaluar: Participarán dependencias y entidades de los programas y quedará establecido en el PAEDH.

3. Objeto de la evaluación: Aplicación y cumplimiento de lo establecido en el programa público, y de los resultados esperados.
4. Seguimiento, verificación y alcance de la evaluación: Acompañamiento, revisión y aceptación de los productos generados. Considera la participación de las áreas responsables del programa.
5. Determinación de los Aspectos Susceptibles de Mejora: Valoración de las recomendaciones que se deriven de las evaluaciones realizadas y de los compromisos de mejora. Consideran la participación de las áreas responsables de los programas, los enlaces de evaluación y la UPP.

La evaluación se da por finalizada con la entrega del Informe Final. Sin embargo, los Lineamientos contemplan que los responsables de las dependencias o entidades, derivados de los hallazgos de la evaluación y en un plazo no mayor a 30 días deberán presentar un Plan de Acciones de Mejora. Este Plan deberá responder a los requisitos solicitados por la Coordinación General. Las acciones deberán ser claras, justificadas y factibles. De manera precisa deberán contener las inconsistencias; los aspectos susceptibles de mejora; las fechas de inicio, compromiso y término; las actividades; los resultados esperados y las evidencias. A pesar de que los Lineamientos consideran la evaluación de este Plan de Acciones de Mejora para ver su cumplimiento, no se hace referencia a la obligatoriedad sobre el uso de las recomendaciones, ni a las sanciones o estímulos para su cumplimiento.

## Retos

El estado de Hidalgo presenta avances notables en cuanto a evaluación se refiere. De hecho, un estudio que realiza el Coneval, de manera bianual desde 2011, a entidades federativas para observar su avance en monitoreo y evaluación<sup>27</sup> ubica a Hidalgo, en la más reciente medición<sup>28</sup>, en el segundo lugar a nivel nacional. Sin embargo, derivado del análisis realizado, se han identificado áreas de oportunidad que se deberán considerar en el corto y mediano plazo para que la evaluación se convierta en una herramienta de aprendizaje y logre arraigarse en las administraciones públicas y contribuya a la toma de decisiones en la asignación presupuestaria y en la mejora de las políticas y programas públicos. Los retos tienen que ver con:

- Contar con el apoyo de actores claves. Esto requiere que personas en altos puestos directivos den relevancia al uso de la evaluación como herramienta de mejora, pero también a la toma de decisiones basada en la información y evidencia. No es suficiente con que esto quede establecido en los documentos rectores (Planes Estales de Desarrollo), como de hecho se hace, si no se lleva a la práctica.
- Generar vínculos formales entre el sistema de monitoreo y evaluación con los procesos presupuestarios. Esto significa que paulatina y sistemáticamente se vincularía los resultados de este sistema con el presupuesto y la planeación.
- Coordinar a los actores involucrados con tareas en evaluación. Es necesaria la vinculación entre el personal de los programas evaluados, los responsables de la unidad evaluativa de la dependencia que opera el programa evaluado y las

<sup>27</sup> Este estudio considera dos componentes, uno relativo a normatividad y otro que refiere a la realización de prácticas de monitoreo y evaluación.

<sup>28</sup> Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2019. (México: Coneval, 2019).

instancias evaluadoras, pero también es igual de importante la vinculación con los responsables de la planeación y el presupuesto.

- Adoptar la evaluación como actividad permanente en el gobierno. El reto es que la evaluación se convierta en una actividad rutinaria, de aprendizaje y que su realización no sea un mero cumplimiento normativo o administrativo, sino que impacte en una mejora en los programas públicos.
- Lograr un aprendizaje organizacional a través de las evaluaciones. Esto significa que el involucramiento y colaboración de los actores en la evaluación genera experiencia y conocimiento, que se traduce en una mayor comprensión de los problemas y programas públicos y de su gestión, lo que desembocaría en un mejor desempeño laboral y prestación de servicios.
- Generar capacidades de evaluación a nivel estatal. Esto implica profesionalizar a directivos y servidores públicos involucrados en tareas de evaluación. El objetivo es que sepan qué y cómo pedir una evaluación, qué implica realizar una evaluación, cómo analizar la información derivada del Sistema de Monitoreo y Evaluación, y cómo hacer uso de sus resultados para mejorar su desempeño.
- Diseñar metodologías *ad hoc* a nuestro contexto para evaluar programas. Es correcto el recurrir a metodologías externas para realizar evaluaciones, pero la experiencia acumulada debería generar conocimiento que permita establecer metodologías que respondan a las necesidades de los programas y de información de los actores interesados.
- Consolidar la generación de información con estándares de calidad, oportunidad, disponibilidad y verificación. Un primer paso es que los documentos rectores den cuenta de esa necesidad, pero un segundo paso es hacerlo efectivo. A pesar de que existe una herramienta tecnológica como lo es el Tablero Estratégico, es importante que se le dé seguimiento a su funcionamiento y se alimente con información que cumpla con los estándares señalados.
- Diseñar programas públicos susceptibles de ser evaluados. Esto implica fortalecer sus bases normativas, técnicas y de información.
- Difundir la información de las evaluaciones. No es suficiente con que se realicen evaluaciones, es igual de relevante la difusión de los resultados para que estos sean conocidos y puedan ser utilizados.
- Cumplir las recomendaciones derivadas de las evaluaciones. Para esto es necesario establecer acciones que garanticen su cumplimiento.

## Conclusiones

En un contexto de gestión basada en resultados, que busca el cambio del énfasis en el procedimiento y cumplimiento estricto de la norma a un énfasis en los resultados, la rendición de cuentas y la transparencia se ha vuelto parte del discurso de gobierno. La evaluación ha cobrado especial relevancia en este contexto. Ha sido relativamente reciente la incorporación de la evaluación como una actividad formal e institucionalizada en los documentos normativos y la planeación estatal, por lo que aún es un área en crecimiento. Especial relevancia ha tenido el apoyo financiero desde organismos internacionales como el BID y el apoyo de técnico de organismos nacionales como el Coneval.

La implantación de un sistema de evaluación es y ha sido un reto. En Hidalgo, el sistema de evaluación ha avanzado en lograr una evaluabilidad a nivel institucional, es decir, como primer paso generar las bases normativas y las capacidades institucionales. A

este respecto, se han ajustado y diseñado documentos normativos que garantizan la legalidad y permanencia de la evaluación como una actividad constante en la administración pública. Pero aún más relevante, es el hecho de considerar a la evaluación como una herramienta que brinda información objetiva sobre el desempeño y los resultados de los programas; información que debería ser usada para retroalimentar la toma de decisiones. El marco normativo que sustenta el monitoreo y la evaluación son la Ley de presupuesto y contabilidad gubernamental y la Ley de Planeación y Prospectiva del estado de Hidalgo. Estas facultan a la Secretaría de Finanzas Públicas y a la Unidad de Planeación y Prospectiva, a través de la UTEP y de la Coordinación General de Evaluación Estratégica, respectivamente, para estas tareas. La primera enfocada más en indicadores de proceso y la segunda en indicadores de impacto. Un avance ha sido también la creación de herramientas técnicas que den soporte al sistema de indicadores y evaluación, tal es el caso del Tablero Estratégico de Control de Indicadores Estratégicos. Los aspectos técnicos y metodológicos de evaluación se encuentran establecidos formalmente a través de los Lineamientos de evaluación.

Otro aspecto relevante en los sistemas de evaluación es el desarrollo del propio proceso de evaluación, es decir, el establecimiento de la agenda de evaluación, la elaboración de TdR adecuados, la contratación de evaluaciones externas, las metodologías de evaluación, la realización de las evaluaciones y el establecimiento de planes de mejora y de seguimiento de las recomendaciones. Un último aspecto de suma relevancia es el uso de la información generada por sistemas de monitoreo y de los resultados de las evaluaciones, y la puesta en marcha de las recomendaciones para la mejora de las políticas y programas públicos. Si la información generada por los sistemas de monitoreo e información no se usa, de poco sirven los dos aspectos antes mencionados, el uso es fin último de la evaluación, es su razón de ser. El sistema de monitoreo en Hidalgo está ligado al cumplimiento de los objetivos estatales. A este respecto, el Plan Estatal de Desarrollo contempla indicadores de producto, resultado y efectos. La implementación de un Tablero Estratégico es la herramienta que comprueba el avance y cumplimiento de los objetivos. Estas son actividades incipientes que requieren aún maduración para mostrar su utilidad.

El mayor reto del gobierno y del sistema de evaluación es transitar de la mera realización de evaluaciones al uso de la información obtenida de ellas para la mejora de las políticas y programas públicos. Esto implica procesos claros de evaluación que consideren su diseño, la contratación y la difusión de los resultados; diseño de metodologías que cumplan con las necesidades de información; y disponibilidad de información relevante para la realización de evaluaciones de calidad y útiles; recomendaciones claras y factibles que contribuyan a la mejora del programa y a la reducción del problema que le dio origen. La idea es que los sistemas se fortalezcan y consoliden y no se estancuen o retrocedan en los logros y avances.

## Referencias

Arellano, David; Walter Lepore; Emilio Zamudio y Felipe Blanco. Sistemas de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Públicas ¿Cómo estructurarlos efectivamente? México: CIDE. 2012.

Ballescá, Mónica. “Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación para un gobierno subnacional. La experiencia de Jalisco, México”. En Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales, editado por Pablo Sanabria (coord.). México: CLEAR-CIDE e INPAE. 2015, 11-45.

Bustelo, María. “La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999”. Tesis doctoral en Ciencias políticas y de la Administración, Universidad Complutense de Madrid. 2001.

Cardozo, Myriam. (Coord.). Institucionalización de procesos de evaluación. Calidad y utilización de sus resultados. México: UAM-CESOP. 2015.

Coneval. Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2019. México: Coneval. 2019.

Feinstein, Osvaldo. “La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina”. Presupuesto y Gasto Público, num 68 (2012): 41-52.

Gobierno del Estado de Hidalgo. Plan Estatal de Desarrollo. Hidalgo 2005-2011. Pachuca. Gobierno de Hidalgo.

Gobierno del Estado de Hidalgo. Plan Estatal de Desarrollo. Hidalgo 2011-2016. Pachuca. Gobierno de Hidalgo.

Gobierno del estado de Hidalgo. Plan Estatal de Desarrollo. Hidalgo 2016-2022. Pachuca. Gobierno de Hidalgo.

Gobierno del estado de Hidalgo. Ley de desarrollo social del estado de Hidalgo.

Gobierno del estado de Hidalgo. Ley de Planeación de Prospectiva del estado de Hidalgo.

Gobierno del estado de Hidalgo. Ley de presupuesto y contabilidad gubernamental del estado de Hidalgo.

Mackay, Keith. Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno. Washington, D.C.: Banco Mundial. 2007.

Maldonado, Claudia y Claudia Galíndez (eds.). Monitoreo, evaluación y gestión por resultados. Aprendizaje y cooperación sur-sur para la innovación: el papel de los actores subnacionales. México: CLEAR-CIDE. 2013.

OCDE. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultado. Paris: Francia. 2002.

Olvera, Talina. Aspectos teóricos de la evaluación de políticas públicas. Pachuca, México: UAEH. 2018.

Pérez, Gabriela y Claudia Maldonado (eds.) Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina. México: CIDE. 2015.

Pérez, Gabriela; Claudia Maldonado y Domingo Faustino. “El sistema de seguimiento y evaluación de programas federales en México: Retos para su consolidación”. En Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina, editado por Gabriela Pérez y Claudia Maldonado. (eds.). México: CIDE. 2015. 273-310.

Sanabria, Pablo. Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales. México: CLEAR, CIDE, INPAE. 2015.

Secretaría de Finanzas. Lineamientos Específicos de Evaluación del Desempeño. Pachuca, Gobierno de Hidalgo.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Diagnóstico sobre el grado de avance de la implementación del PbR-SED en las entidades federativas. México: SHCP. 2014.

Unidad de Planeación y Prospectiva. Lineamientos de Coordinación para la Evaluación de las Políticas Públicas en el estado de Hidalgo. Pachuca. Gobierno de Hidalgo.

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.