

# FACTORES QUE RESTRINGEN O FACILITAN LA INNOVACIÓN EN MONITOREO Y EVALUACIÓN

Seminario “Hacia la consolidación de un Sistema  
Estatad de Monitoreo y Evaluación”  
1 de junio, 2022

Gobierno del Estado de Querétaro





## ¿QUÉ ES ICMA ?

➤ Es una asociación de más de 11 mil administradores de ciudades (*City Managers*) y expertos en administración pública, fundada en 1914 y con sede en Washington DC.

➤ Ha desarrollado más de 500 programas y proyectos en América Latina, Europa Oriental y Asia. Más: [www.icma.org](http://www.icma.org)

## ¿QUÉ ES ICMA-ML ?

➤ Capítulo de ICMA para México y Latinoamérica. Sede en Zapopan, Jalisco. Opera desde 2004, aunque con presencia en México desde 1992.

➤ ICMA-ML ha ejecutado más de 50 programas y proyectos con entidades públicas mexicanas, latinoamericanas e internacionales, de diverso perfil. Más: [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)



# 1. AVANCES EN MÉXICO EN PBR/SED (incluye M&E)

- a) Existencia de un marco legal base.
- b) Existencia de metodología común para medir y evaluar, empareja el piso a todos los obligados.
- c) Hay capital humano conocedor del tema.
- d) Hay una red de instituciones promotoras del tema.
- e) Alta disponibilidad de literatura y cursos de capacitación.
- f) Se han generado casos de referencia; sí se puede, bajo ciertas condiciones.
- g) Evaluaciones anuales de SHCP indican que se avanza, aunque lentamente



## 2. CONTEXTO Y DATOS SOBRE PBR/SED

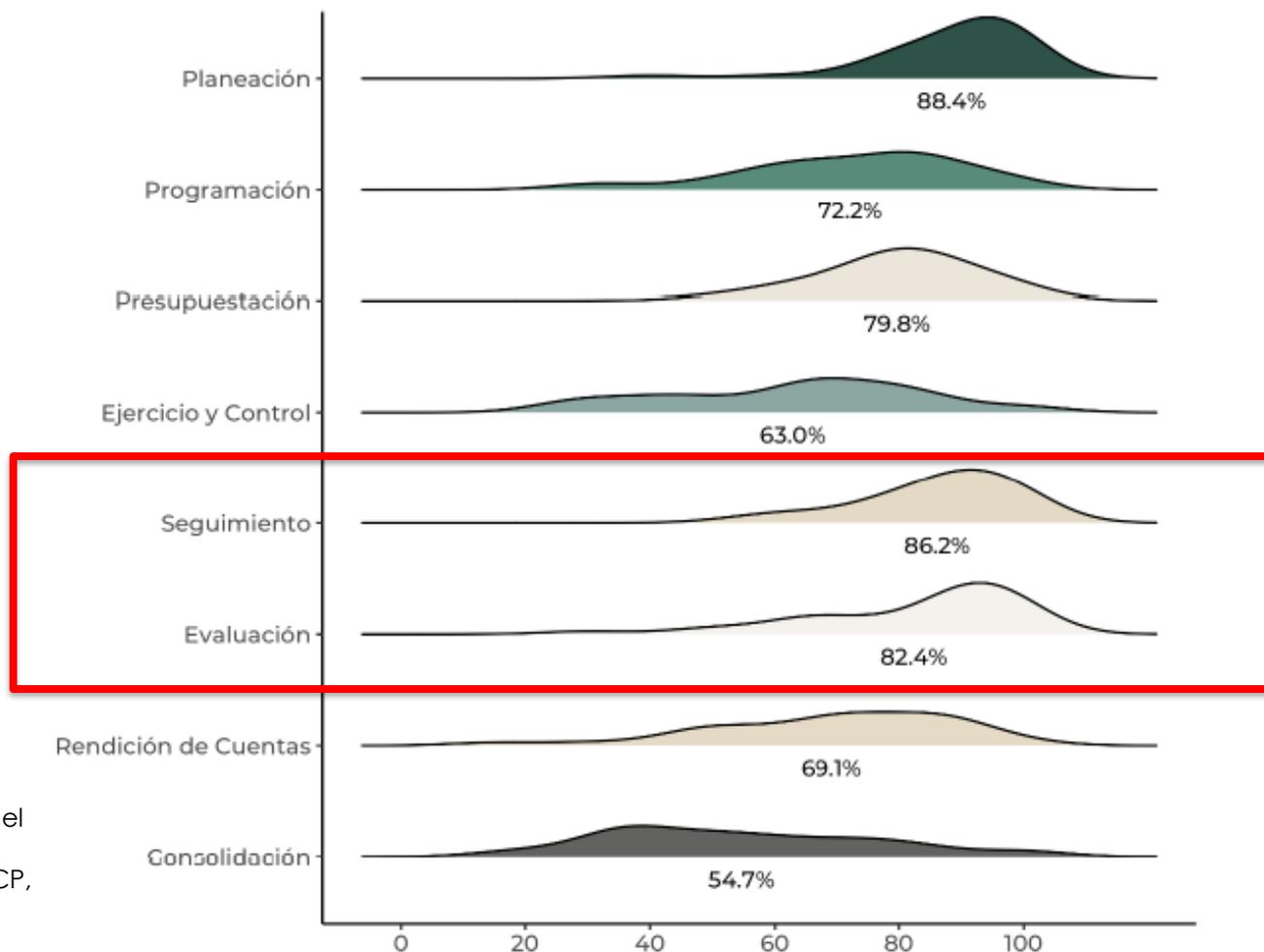
- EL 70% de municipios NO considera entre sus principales funciones la planeación y la evaluación, según [censo INEGI 2018](#) de gobiernos municipales. En el [censo 2021](#) no se les preguntó.
- Según censo 2021:
  - Antigüedad en el servicio público; el 58.8% de hombres y 65.4% de mujeres indicaron tener de 1 a 3 años en el servicio público.
  - 84.3% de los hombres y 85.9% de las mujeres llevaban de 1 a 3 años en el cargo.

¿Cómo arraigar cultura de evaluación, un proceso que implica años, cuando la antigüedad en servicio público y antigüedad en el cargo se limita a no más de 3 años, para la mayoría?

# Informe SHCP: Desglose avance PbR/SED, estados 2021



Gráfica 2. Distribución del avance y promedio nacional por sección en las Entidades Federativas



Promedio general de avance 74.2%

Fuente: Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, SHCP, 2021

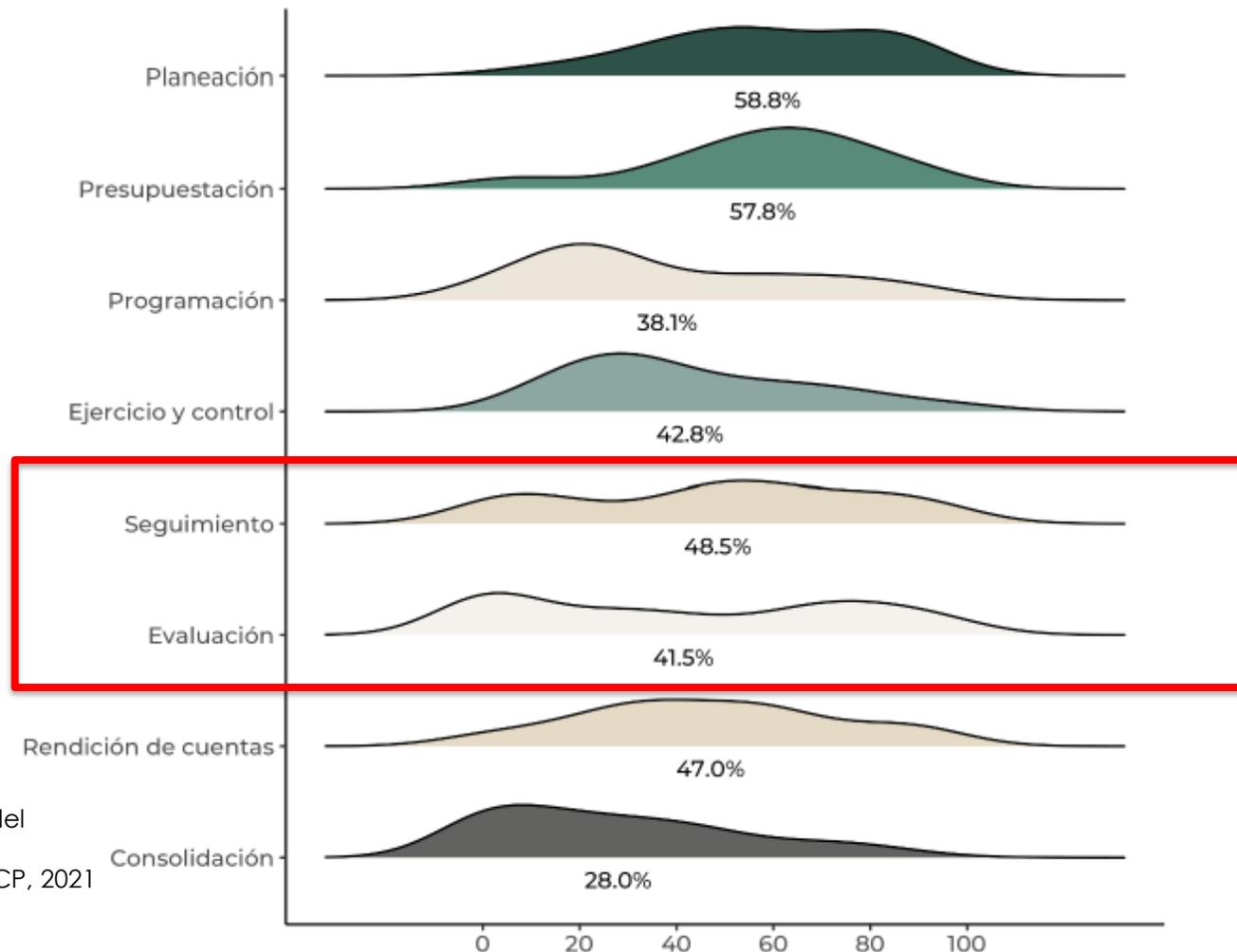


## Fortalezas y áreas de oportunidad estados según SHCP\*

- Fortalezas (seguimiento y evaluación)
  - En 31 entidades marco normativo para informes de ejecución del PED (Plan Estatal de Desarrollo), 27 con SED (Sistema de Evaluación del Desempeño), en 31 se establece que PP tengan MIR, todas con Programa Anual de Evaluación (PAE), todas con evaluaciones externas y difusión.
- Áreas de oportunidad (seguimiento y evaluación)
  - Sólo 20 con MIR para todos sus PP, sólo 18 acreditan verificar indicadores con criterios CREMAA (claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aportación marginal), sólo 15 con metodología para validar modificación de indicadores, sólo 16 con procesos documentados, 17 concluyeron PAE.

# Informe SHCP: Desglose avance PbR/SED, municipios 2021

Gráfica 21. Distribución del avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX



Promedio general de avance 45.7%

Fuente: Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, SHCP, 2021



## Fortalezas y áreas de oportunidad municipios según SHCP\*

- Fortalezas (seguimiento y evaluación)
  - 34 municipios/DTCDMX (de 51 evaluados) cuentan con indicadores para medir PMD, 31 poseen mecanismo de alerta sobre cumplimiento de metas y objetivos, 30 cuentan con un PAE y difunden, 23 difunden informes de evaluación.
- Áreas de oportunidad (seguimiento y evaluación)
  - 33 carecen de metodología o documento para validar modificación de indicadores, 30 no aplican criterios CREMAA para analizar indicadores, 37 no concluyeron evaluaciones, 33 carecen de seguimiento a ASM, etc.

**Fuente:** Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, SHCP, 2021



### 3. FACTORES QUE RESTRINGEN INNOVACIÓN M&E

- a) Incertidumbre laboral en sector público.
  - La innovación se genera con la constancia y experiencia.
  - A partir de 2020 se eliminó del diagnóstico PbR/SED de SHCP sección de recursos humanos (6 reactivos): deben regresar, da a entender que RH no son relevantes; si no hay experiencia, difícil exista innovación.
- b) Ausencia de incentivos vinculantes para estados y municipios que han hecho esfuerzo enorme para poseer y mantener un PbR/SED sólido.
  - Hay apoyo moral, pero el material (\$) es a veces más importante.
- c) Universidades deben incorporar en plan de estudios (nivel carrera) lo que sucede en la práctica en el sector público.
  - ¿En cuántos planes de estudio de carreras de administración pública está incorporada la evaluación del desempeño o tema de indicadores?



## 4. FACTORES QUE FACILITAN INNOVACIÓN M&E

- a) Identificación de liderazgos en temas de evaluación.
  - Hay talento; falta identificarlo, alentarlo y consolidarlo.
- b) Creación de redes y grupos externos enfocados al M&E.
  - Hoy en día hay un gran número; invitar al personal a sumarse.
- c) Equipos sólidos de trabajo en tema de evaluación.
  - Personal motivado y arropado genera grandes ideas.
- d) Avance en tecnología.
  - Comunicación.
  - Procesamiento de datos.



## 5. RETOS (Y OBSTÁCULOS) EN MÉXICO

1. ¿Les interesan y leen autoridades reportes de evaluación?  
Prevalece cultura laboral enfocada en hacer y no en resultados; es entendible (elector quiere hechos ya, pero...).
2. Interés de autoridades es de corto plazo y dominar la evaluación del desempeño requiere tiempo.
3. Pérdida continua de talento por cambios de gobierno, principalmente.
4. En gobiernos municipales; inexistencia del área de evaluación del desempeño (o no consolidadas).
5. Nombramiento de coordinadores y personal técnico de evaluación con conocimiento y talento limitado para el cargo.



## RETOS (Y OBSTÁCULOS) (2)...

6. La evaluación interna es muy limitada; se depende de evaluadores externos.
7. Temor a ser evaluado tanto de autoridades como de servidores (no es para castigar, es para mejorar).
8. Indicadores desarrollados sin involucramiento directo de los usuarios.
9. SED no institucionalizados y/o no continuados ¿qué pasará mañana con SED que hoy en día son casos de referencia?
- 10. Se desea convertir a los SED en fin, cuando son una herramienta (esperan milagros de la evaluación).**





Salvador Torres Dávalos  
Director Ejecutivo ICMA-ML  
[storres@icmaml.org](mailto:storres@icmaml.org)

**ICMA-ML**  
México/Latinoamérica

[www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)