

Claridad en el objetivo

Indicadores ¿para qué?

- Medir la calidad de vida / bienestar
 - Definición
 - No hay consenso
- Medir niveles de vida de la población
- Para ver cómo cambian esos niveles de vida a lo largo del tiempo
- Para llevar a cabo diagnósticos integrales de cómo se encuentran las personas en un momento dado y poder intervenir
- Para elaborar políticas públicas que pretendan cambiar esos diagnósticos
 - ¿Con qué fin?
 - ¿Aumentar la felicidad? ¿Disminuir la angustia?
 - ¿Mejorar el bienestar en general? ¿Una parte del bienestar?

Características deseables de los Indicadores

- Pertinentes
- Oportunos
- Continuidad
- **Se encuentren bien medidos**
- Permitan desagregaciones
- **Que informen**
- Sean públicos
- Permitan monitoreo (tablero)

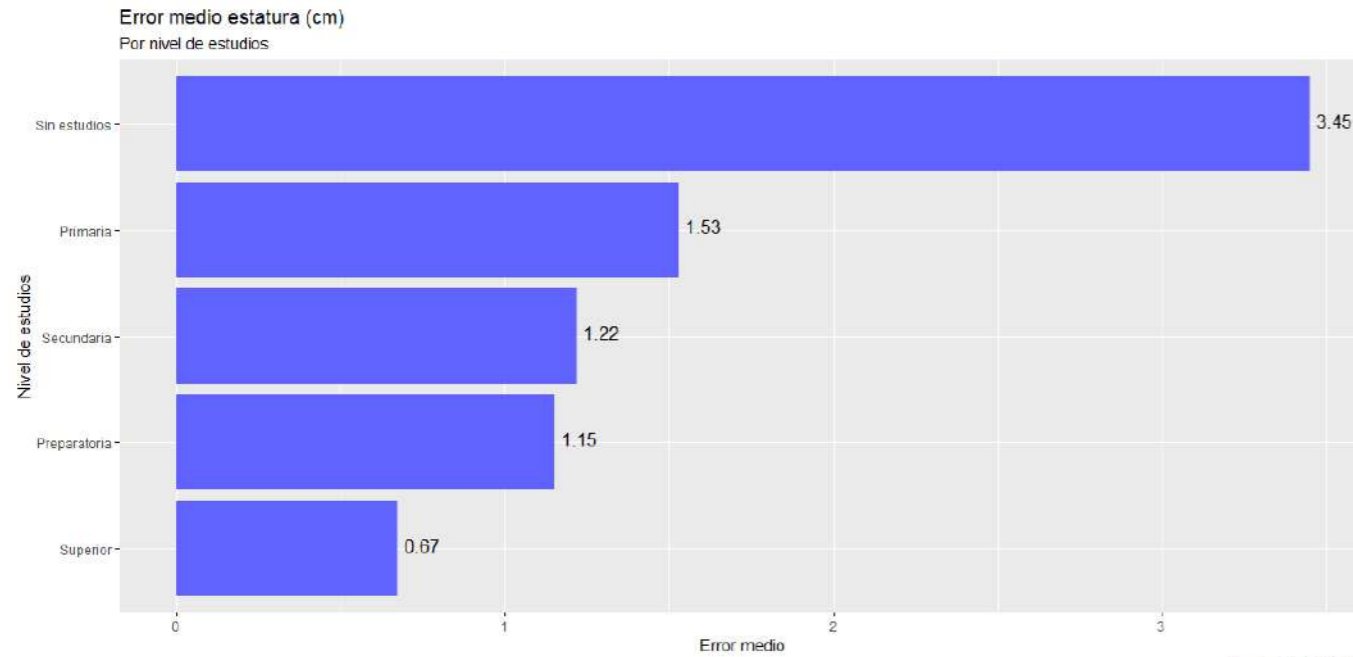
Bienestar

- Subjetivo –*la gente sabe cual es su bienestar* – Podemos saber de el simplemente preguntandoles
- ¿Qué significan estas respuestas?
- ¿Cómo se relacionan con indicadores tradicionales?

Ejemplos de indicadores (objetivos vs. subjetivos)

- Mediciones directas asumen que las personas conocen las respuestas, ese es un supuesto muy grande.
- Esto no siempre es cierto; en muchas ocasiones las respuestas dependen de características de las personas.
- Por ejemplo, en recolección de medidas de salud objetivas vs. subjetivas medidas de salud auto reportadas.
- Evidencia que comparan ambos tipos de medidas encuentra diferencias importantes que indican que no son intercambiables.
- Subestimar las asociaciones con indicadores socioeconómicos.

Ejemplos de indicadores (objetivos vs. subjetivos)

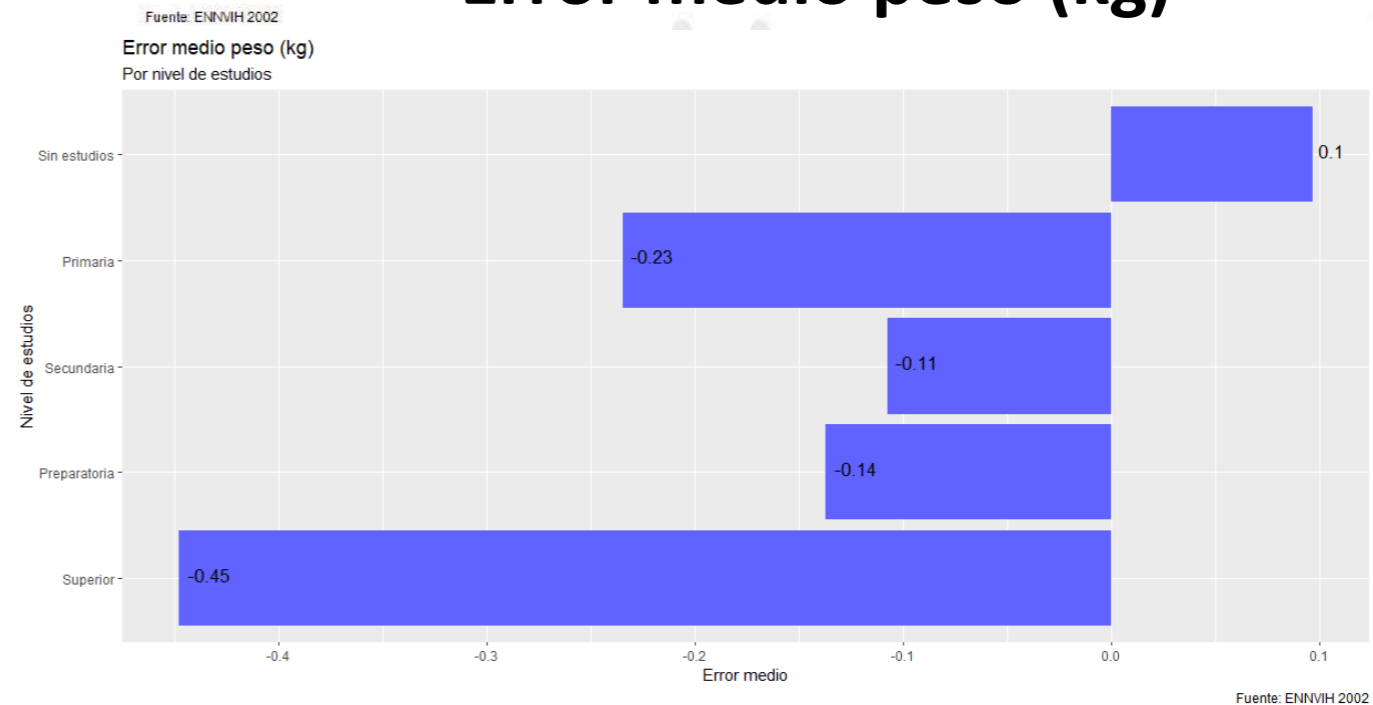


ENNViH 2002

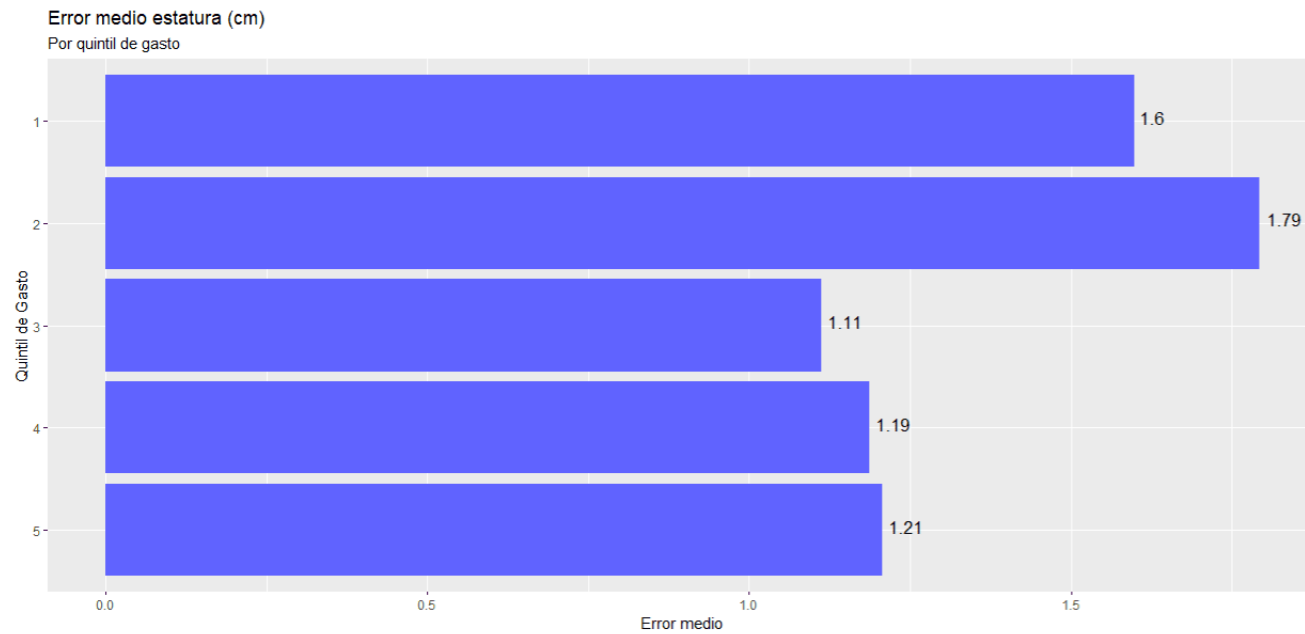
Nivel de educación

Error medio estatura (cm)

Error medio peso (kg)



Ejemplos de indicadores (objetivos vs. subjetivos)

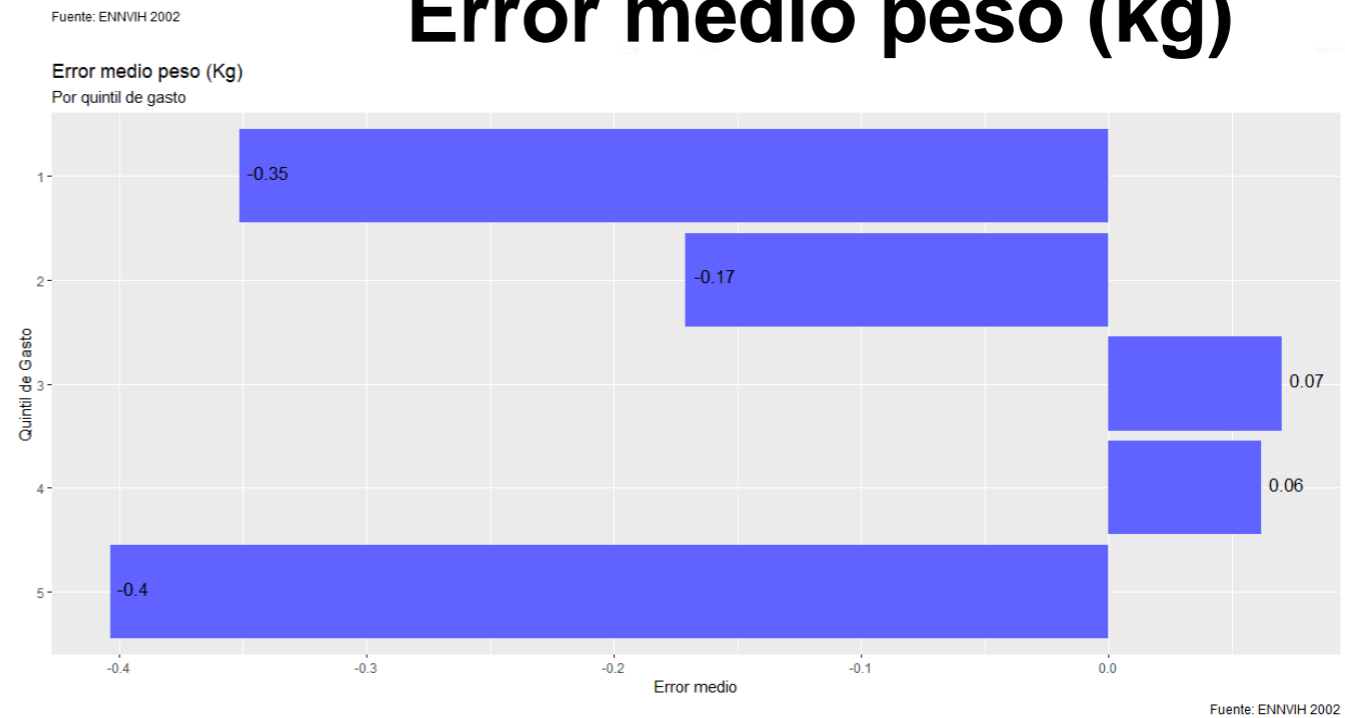


ENNViH 2002

Quintil de gasto

Error medio estatura
(cm)

Error medio peso (kg)



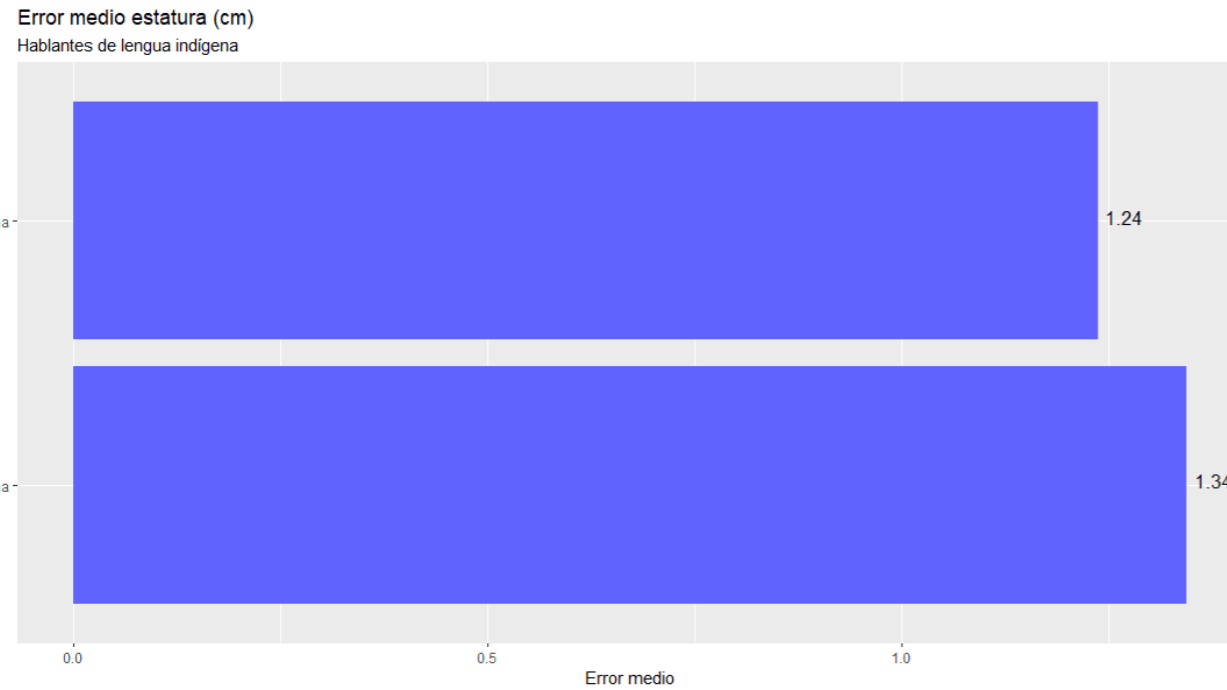
Ejemplos de indicadores (objetivos vs. subjetivos)



ENNViH 2002

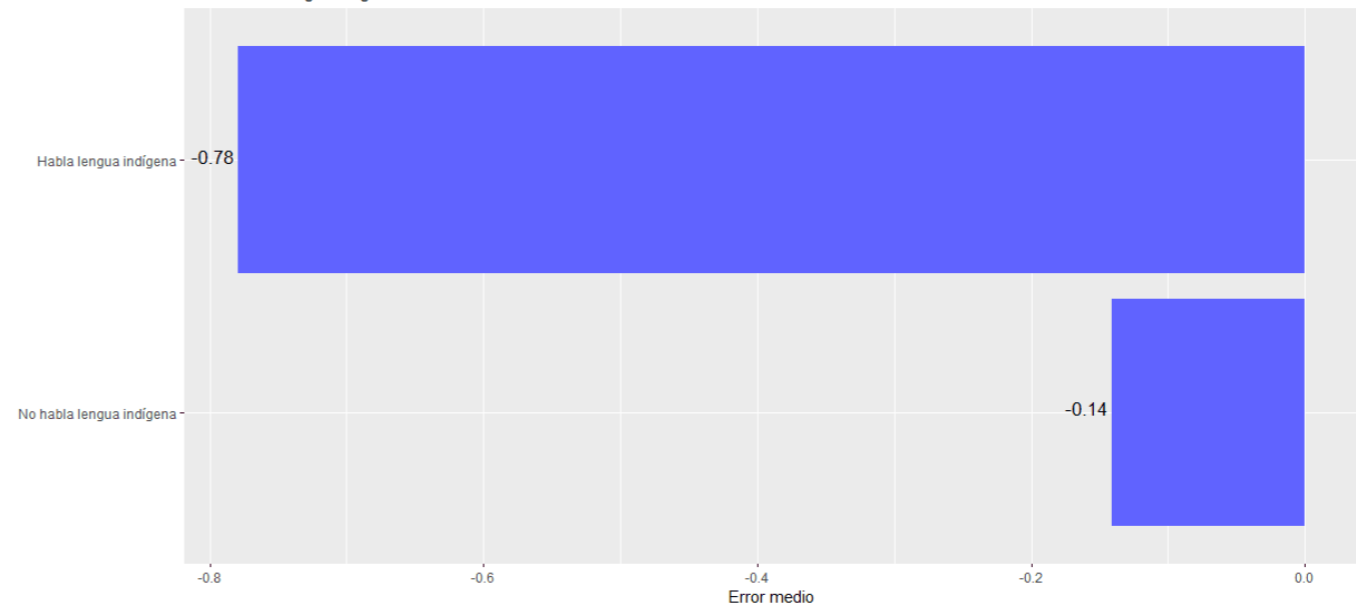
**Hablantes de
lengua indígena**

Error medio peso (kg)



**Error medio estatura
(cm)**

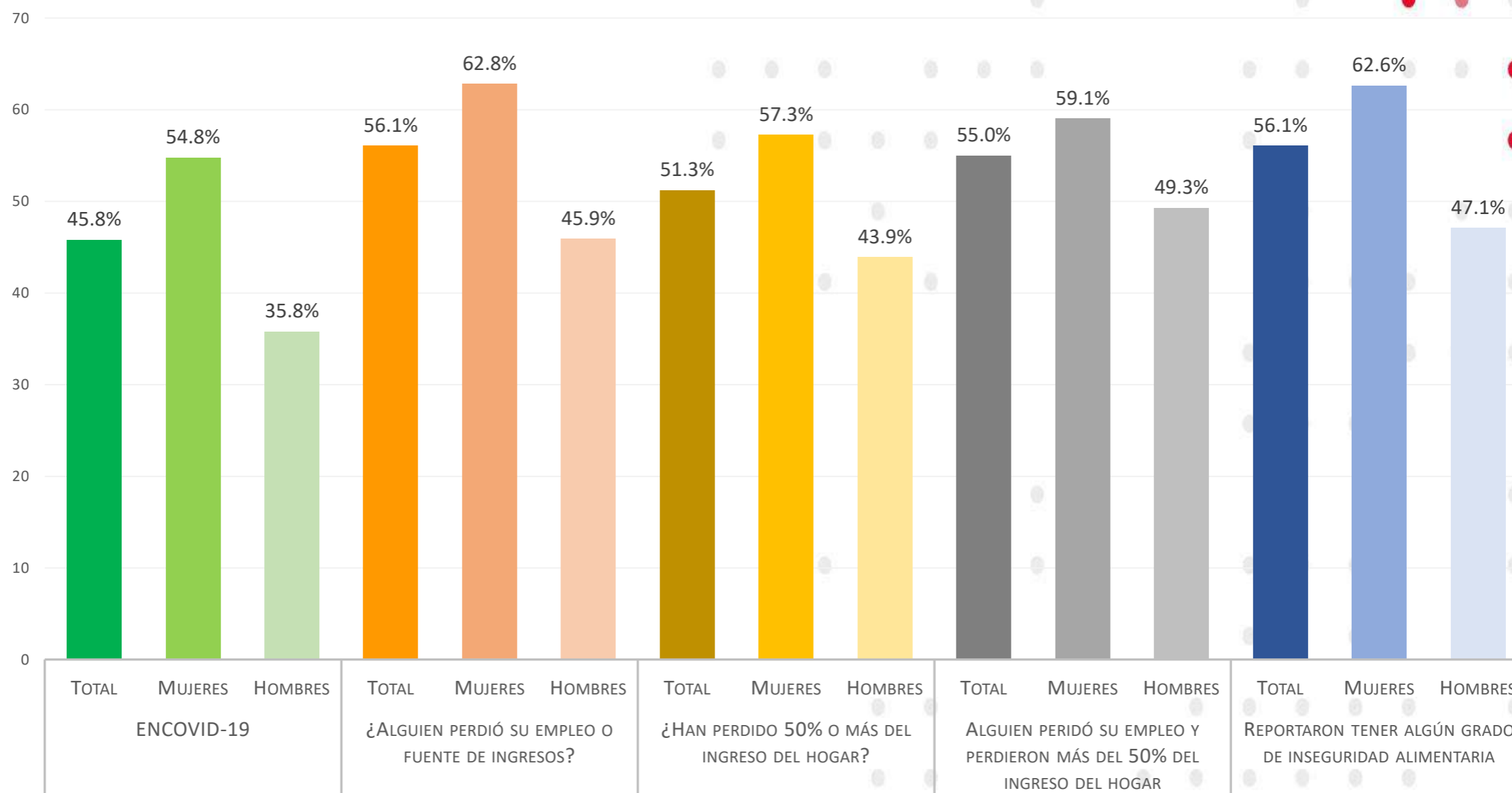
Fuente: ENNViH 2002
Error medio peso (Kg)
Hablantes de lengua indígena



Fuente: ENNViH 2002

ENCOVID-19

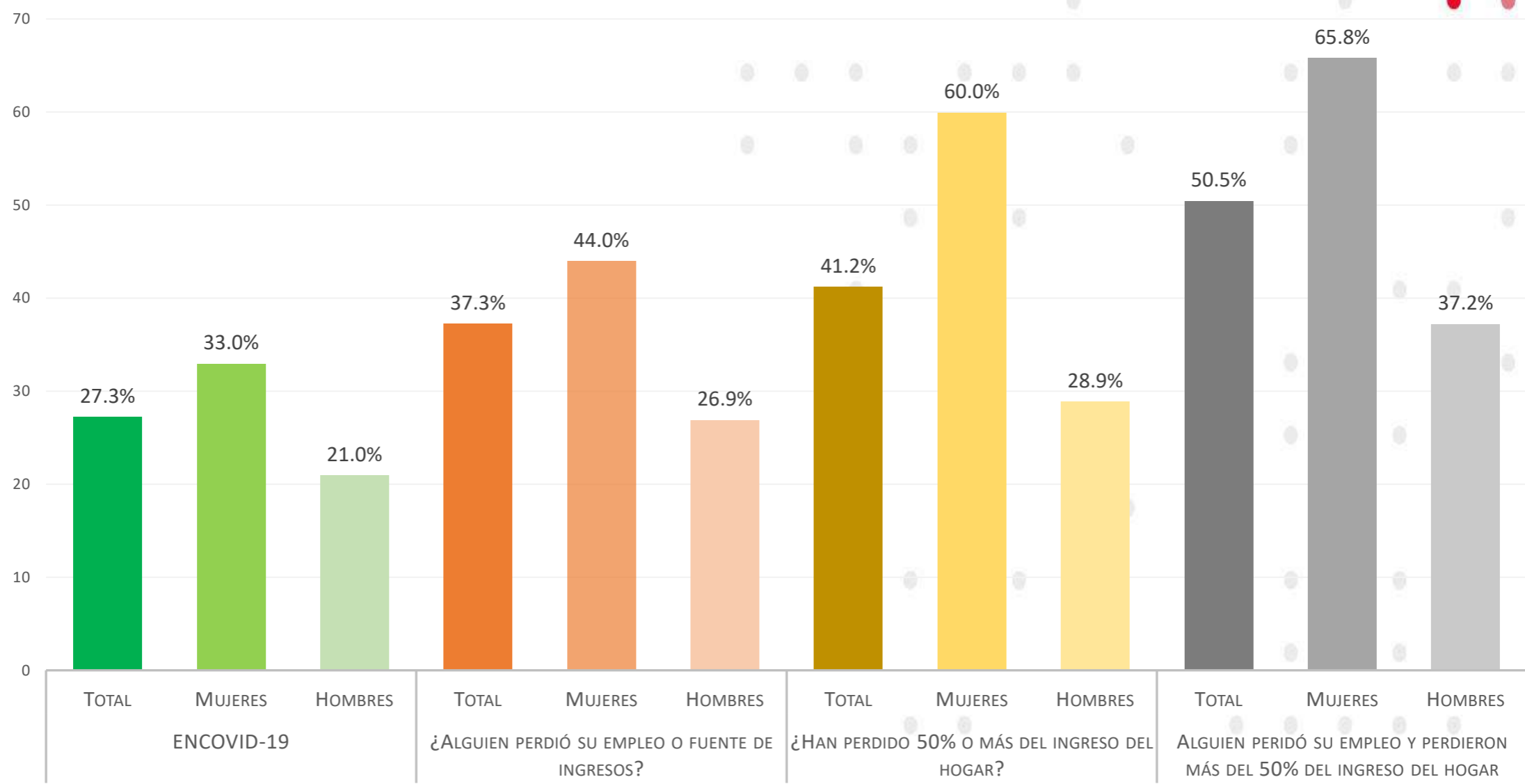
Porcentaje de la población de 18 años o más que experimentó tristeza



Fuente: Elaboración propia con base en la ENCOVID-19 de abril 2020.

ENCOVID-19

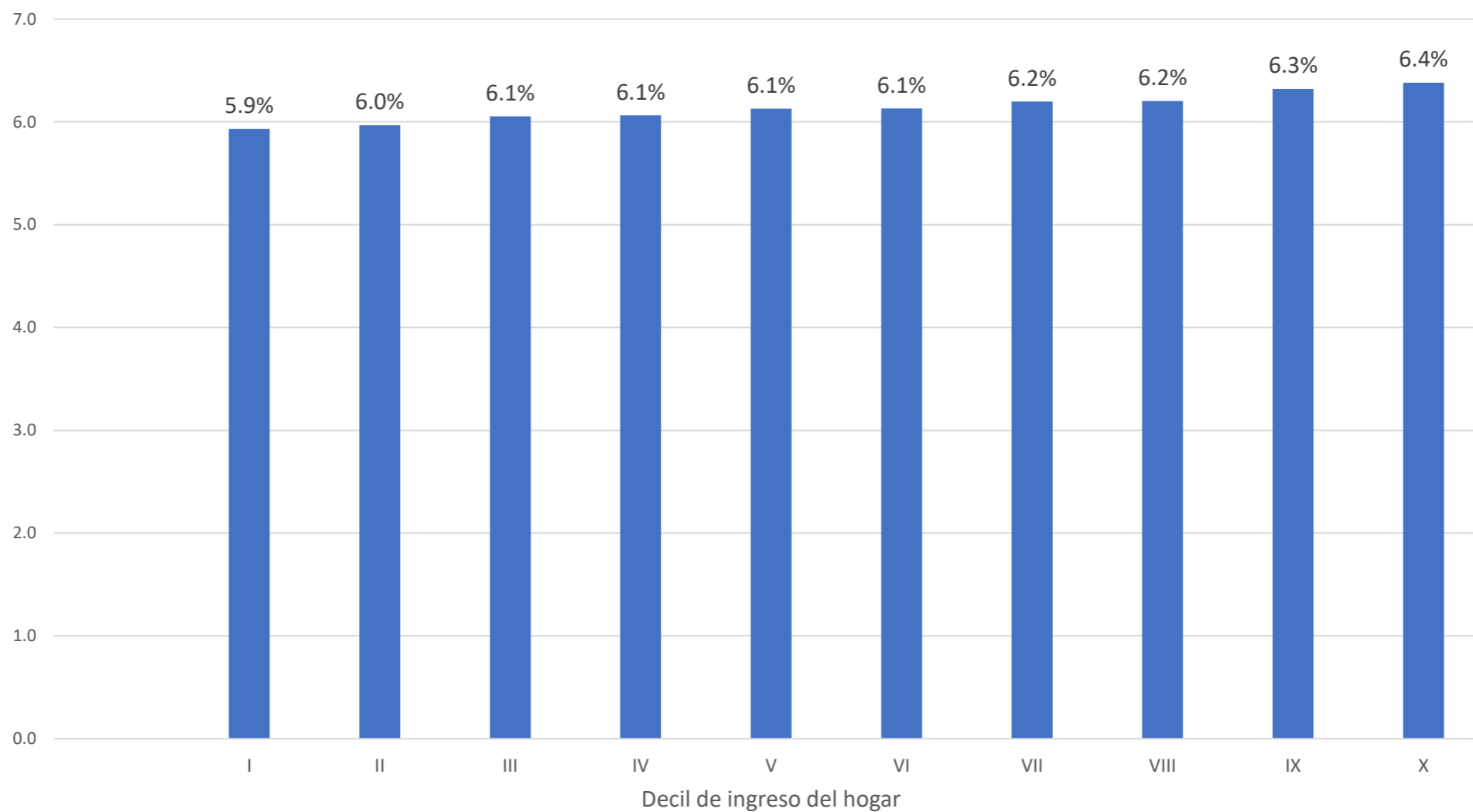
Porcentaje de la población de 18 años o más con síntomas de depresión (Escala CESD con corte = 9)



Fuente: Elaboración propia con base en la ENCOVID-19 de abril 2020.

BIARE 2014

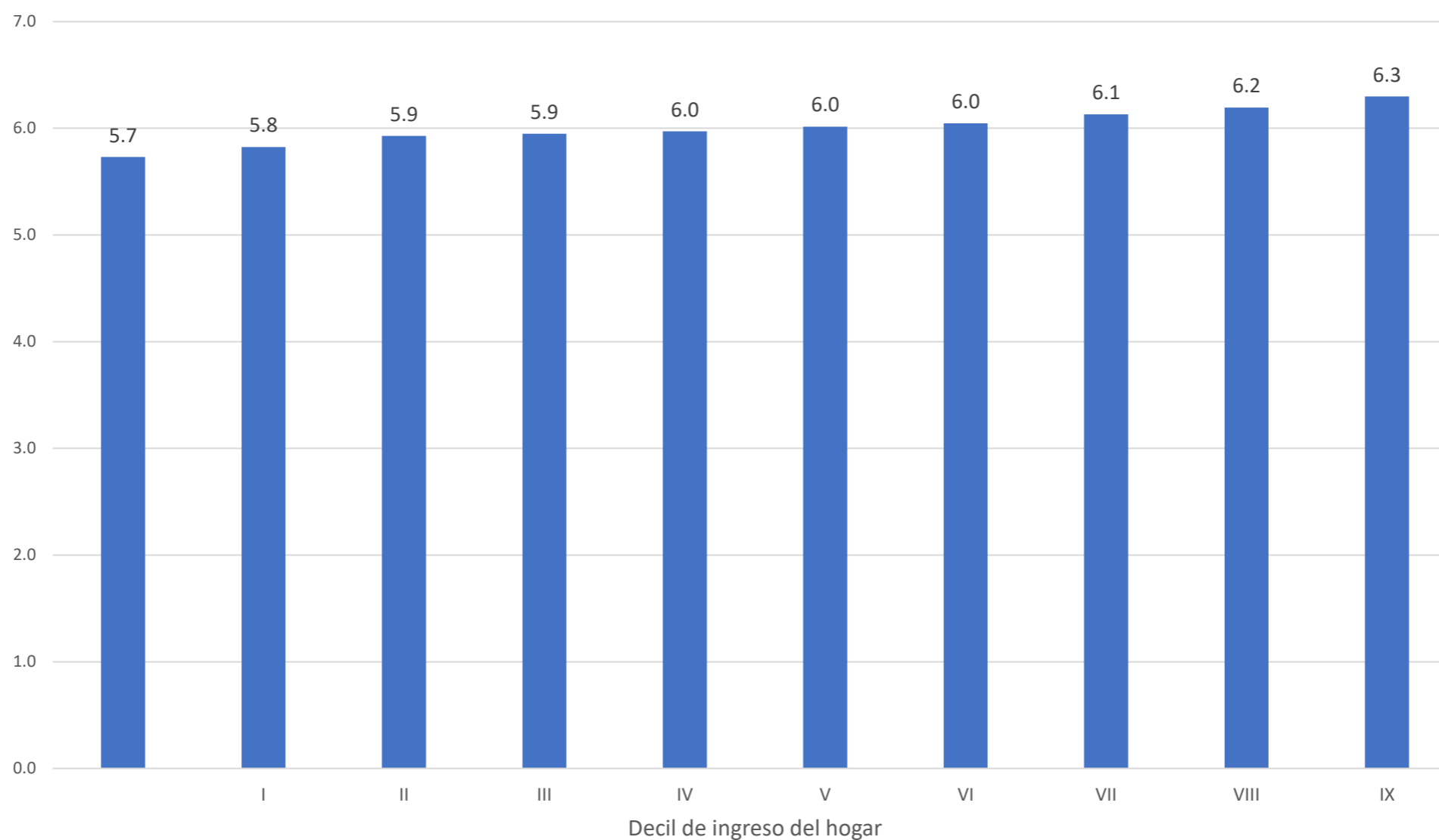
En una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo, indique qué tan de acuerdo está con la afirmación "**Soy una persona feliz**"
Valor promedio según Decil de ingreso del hogar



Fuente: Elaboración propia con base en los tabulados del Módulo BIARE Ampliado (INEGI, 2014).

BIARE 2014

En una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo, indique qué tan de acuerdo está con la afirmación "Estoy satisfecho con mi vida"
Valor promedio según Decil de ingreso del hogar



Fuente: Elaboración propia con base en los tabulados del Módulo BIARE Ampliado (INEGI, 2014).

Retos

- Queremos indicadores de distintas dimensiones
- Diagnóstico que pueda ser utilizado para políticas públicas
- Identificar población—llevar programas—diseñar políticas
- Evitar que la gente pueda usar un comportamiento estratégico al responder preguntas y pueden perder objetividad los indicadores que recabemos
- Manipulación en las mediciones—experiencia de evaluaciones y encuestas de satisfacción

Retos

- **Institucionalización** de la evaluación y sistemas de monitoreo
- Cómo blindar estos sistemas
- Cómo garantizar continuidad
- **Medición y evaluación independiente**
- Evaluación de programas y de políticas y estrategias complemente los tableros
- Uso gradual de evaluaciones en el proceso presupuestario del Ejecutivo
- Hoy los programas sociales federales miden sus **resultados pero éstos no nutren el diseño de los programas**

Retos

- **Confusión conceptual e institucional** de la política de desarrollo social:
- No existe una concepción institucional de lo que significa desarrollo social. Los objetivos se construyen de forma ad-hoc: ¿Reducir pobreza por ingresos? ¿Pobreza multidimensional? ¿Atender a la población en pobreza? ¿Reducir la desigualdad?
- Es indispensable usar los diagnósticos. ¿Priorizar municipios/entidades con porcentajes altos de pobreza o con mucha población en pobreza?
- Las políticas y programas de desarrollo social **no están directamente asociadas a esos objetivos o a derechos sociales**
- Muchos de los derechos **no tienen objetivos** precisos en la norma (¿acceso efectivo?). Esto traerá problemas de judicialización de los derechos sociales
- Los objetivos se encuentran definidos de forma fragmentaria y dispersa

Retos

- **Insuficientes elementos de evaluación rigurosa** en entidades federativas y municipios
- Hay una gran **dispersión** de programas sociales al interior del gobierno federal y entre entidades federativas
- La conformación del presupuesto es cada vez más un ejercicio atomizado
- No existen instrumentos eficaces dirigidos a la población vulnerable en áreas **urbanas** y que, además, puedan activarse frente a crisis **coyunturales**
- **Evaluación objetiva y rigurosa** en gobiernos locales
- Medir bien para tener buenos diagnósticos
- Se requiere blindar la evaluación y el monitoreo
- Sumar a la academia

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

¿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

© ICMA-ML

ICMA



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

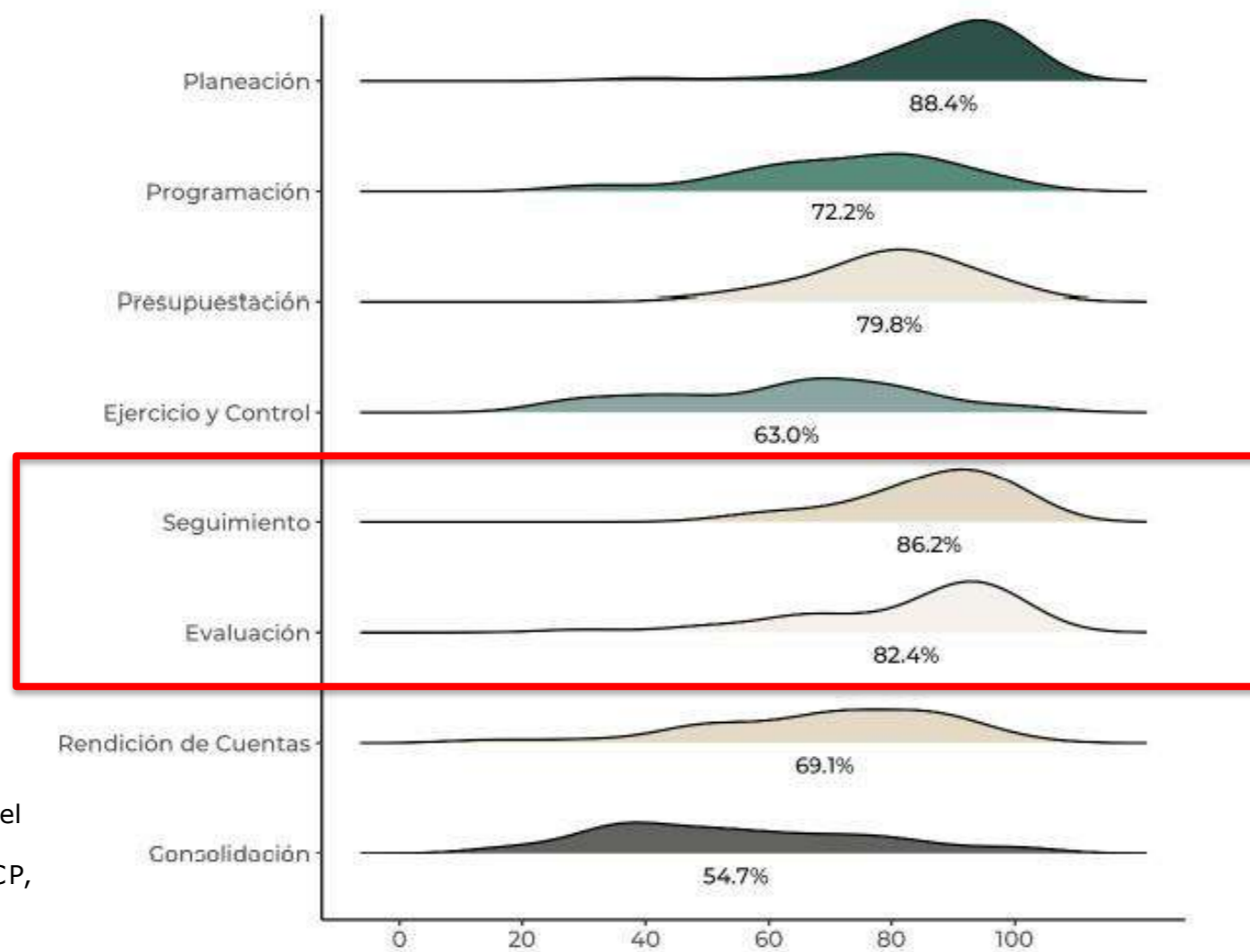
- EL 70% de municipios NO considera entre sus principales funciones la planeación y la evaluación, según censo INEGI 2018 de gobiernos municipales. En el censo 2021 no se les preguntó.
- Según censo 2021:
 - Antigüedad en el servicio público; el 58.8% de hombres y 65.4% de mujeres indicaron tener de 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*

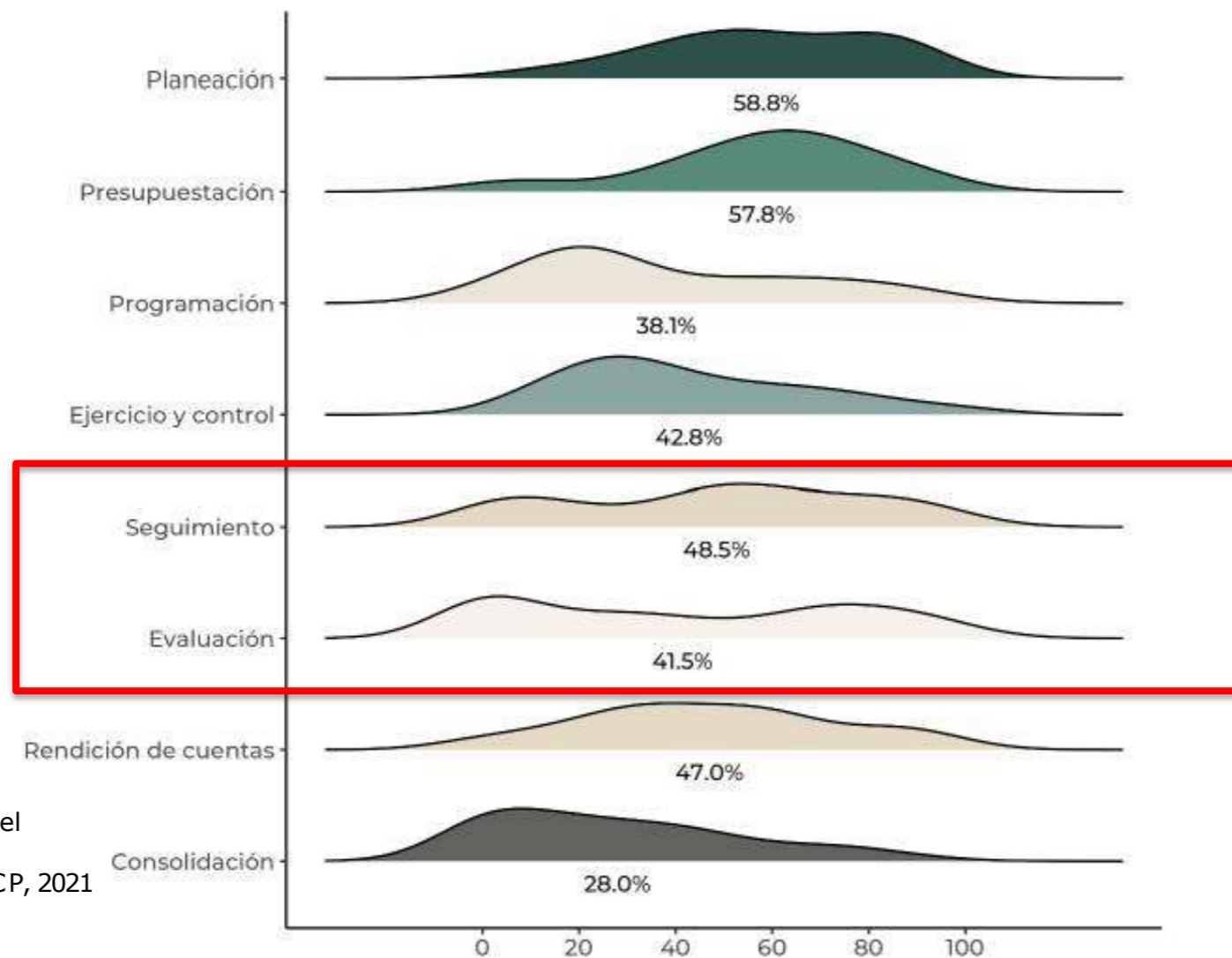
- Fortalezas (seguimiento y evaluación)
 - En 31 entidades marco normativo para informes de ejecución del PED (Plan Estatal de Desarrollo), 27 con SED (Sistema de Evaluación del Desempeño), en 31 se establece que PP tengan MIR, todas con Programa Anual de Evaluación (PAE), todas con evaluaciones externas 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.

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.



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, alentarlos y consolidarlos.
- 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.

© ICMA-ML



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

ICMA-ML
México/Latinoamérica

www.icmaml.org

© **ICMA-ML**

ICMA

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

¿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

© ICMA-ML

ICMA



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

© ICMA-ML

ICMA



2. CONTEXTO Y DATOS SOBRE PBR/SED

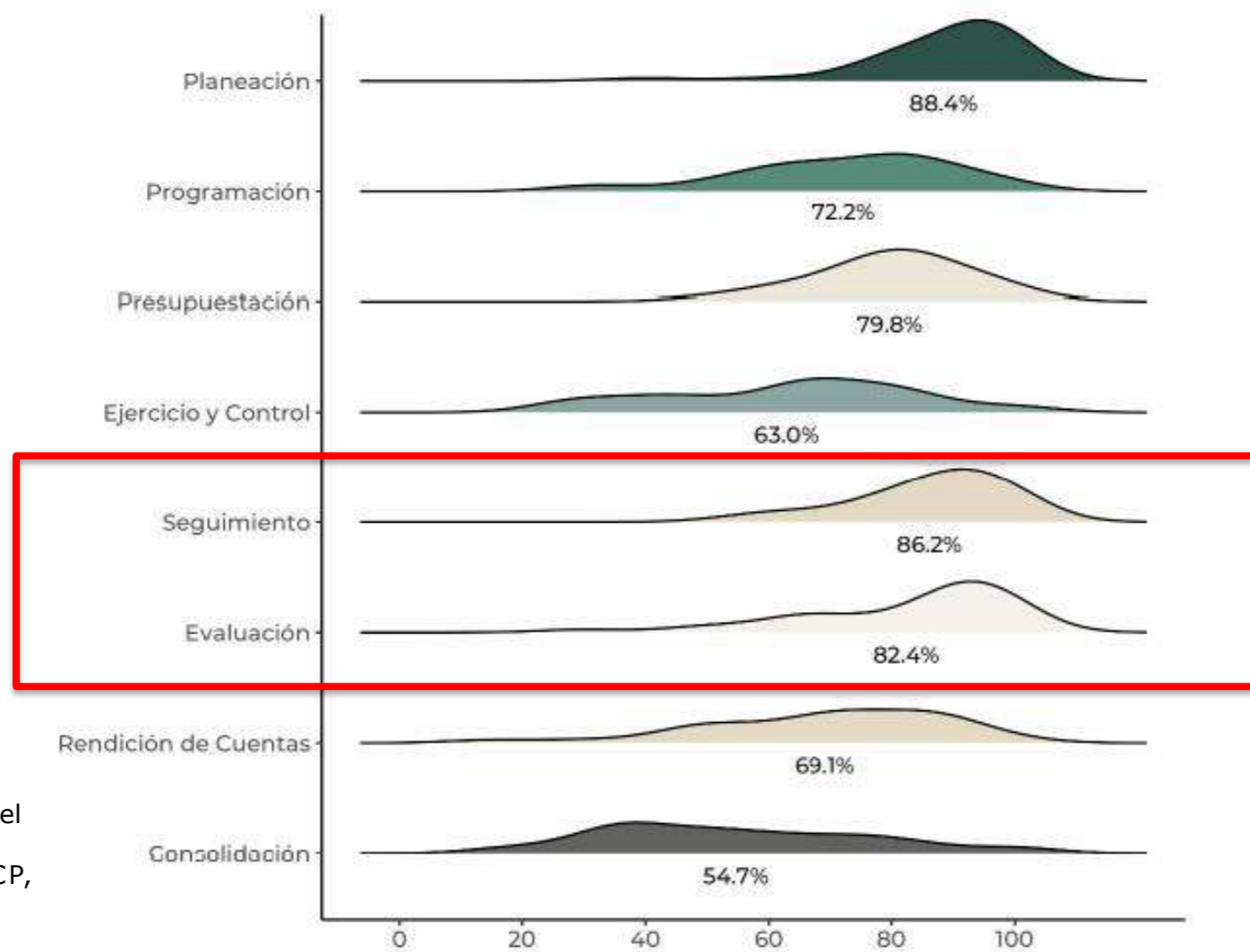
- EL 70% de municipios NO considera entre sus principales funciones la planeación y la evaluación, según censo INEGI 2018 de gobiernos municipales. En el censo 2021 no se les preguntó.
- Según censo 2021:
 - Antigüedad en el servicio público; el 58.8% de hombres y 65.4% de mujeres indicaron tener de 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*

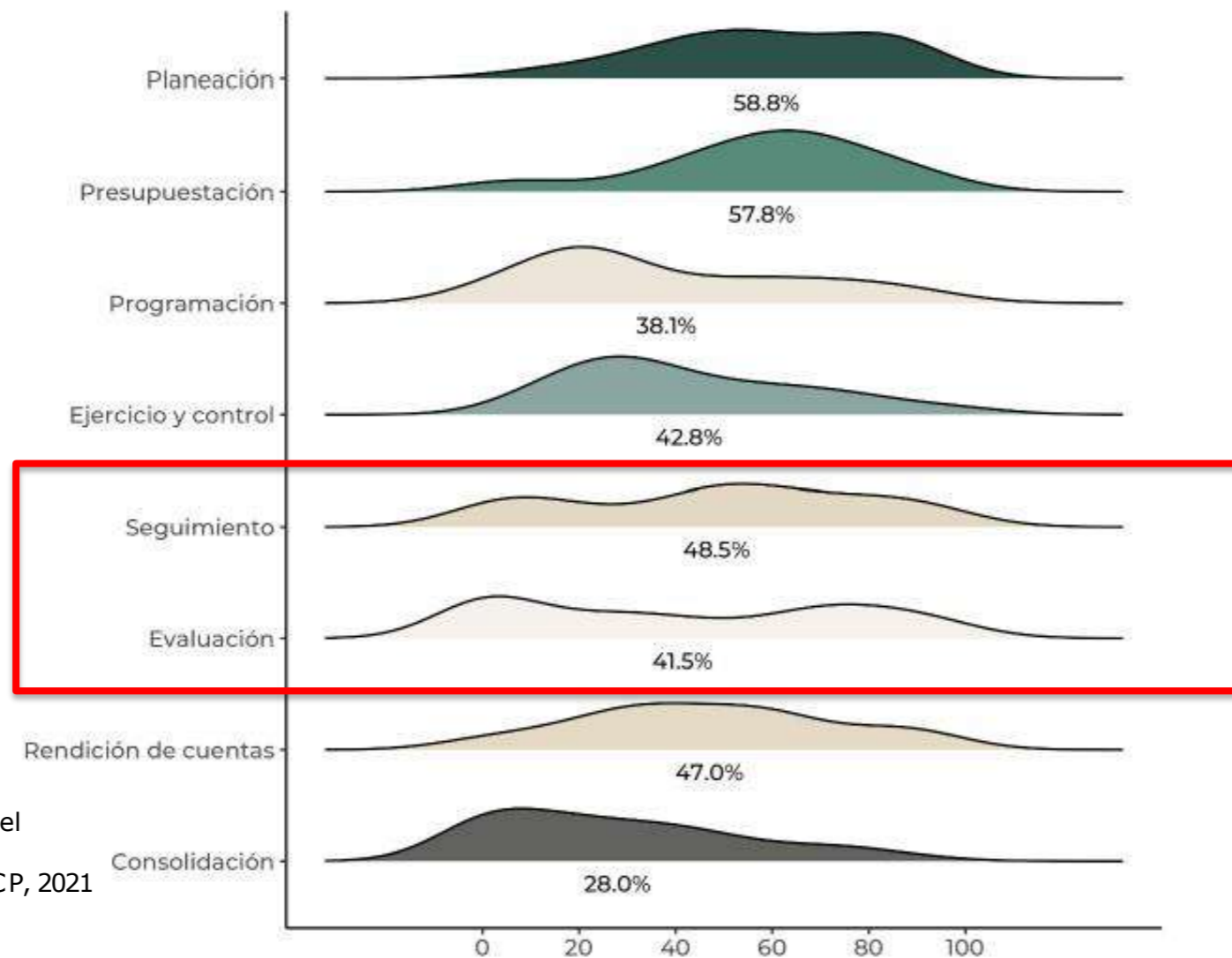
- Fortalezas (seguimiento y evaluación)
 - En 31 entidades marco normativo para informes de ejecución del PED (Plan Estatal de Desarrollo), 27 con SED (Sistema de Evaluación del Desempeño), en 31 se establece que PP tengan MIR, todas con Programa Anual de Evaluación (PAE), todas con evaluaciones externas 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.

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.



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, alentarlos y consolidarlos.
- 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.

© ICMA-ML



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

ICMA-ML
México/Latinoamérica

www.icmaml.org

© **ICMA-ML**

ICMA



Retos y desafíos en la consolidación de un Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación

Objetivo: Presentar un marco de referencia sobre los instrumentos que han abonado en la integración del Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación en sus entidades, así como los retos y desafíos que se presentan en el proceso de consolidación.

Secretaría de Desarrollo Social,
Gobierno de Querétaro, *1junio 2022*

Estrategia mediante la que se genera conocimiento, técnico e independiente, sobre **lo que funciona o no** de los programas y políticas públicas del Gobierno de Jalisco.

Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana
Dirección General de Planeación y Evaluación Participativa
Dirección de Evaluación para la mejora

Colaboración con Secretaría de Hacienda Pública Estatal

**Consejos Sectoriales
Ciudadanos de
Planeación, Medición y
Evaluación (2019)**

**Fideicomiso Fondo
Evalúa Jalisco (abril 2015)**

<http://evalua.jalisco.gob.mx>

@EVALUAJalisco



Red Nacional de Instancias Estatales de
Monitoreo y Evaluación

<http://redmyeval.org.mx>

Miembro fundador y parte del grupo coordinador 2021-2022

Sistema Estatal de planificación, monitoreo y evaluación

Planificación

PLANEÓ

Del desarrollo

- Plan Estatal
- Programas Estatales
- P Municipales +

Organizacional

- Planes institucionales
- Planes Poder Judicial/Legislativo, OA

Programática

- Programas presupuestarios
- Reglas de Operación

Monitoreo



Del desarrollo

- Indicadores MIDE

Programática

- Programas públicos

Evaluación



Del desarrollo

- Plan Estatal

Programática

- Programas públicos
- Programas presupuestarios
- Servicios

Monitoreo y evaluación en Jalisco

2007



Reforma la normatividad en materia de planeación, monitoreo y evaluación. 1ª Fase de MIDE Jalisco, y se conceptualiza a la Unidad de Evaluación

2013



Se crean las estrategias MIDE y EVALÚA Jalisco Ambas estrategias reciben 24 reconocimientos regionales y nacionales.

2011



Se adopta el Presupuesto Basado en Resultados y los Programas Presupuestarios como instrumento programático-presupuestal

2019



Creada Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana; se ratifica la operación y equipo de MIDE y EVALÚA Jalisco, articulando con las actividades de planificación





Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco

Estrategia para la definición y monitoreo periódico de la evolución de los indicadores que dan seguimiento a los objetivos, así como al cumplimiento de metas, de los indicadores incluidos y vinculados al **Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo Jalisco (PEGD) 2018-2024 visión 2030**.

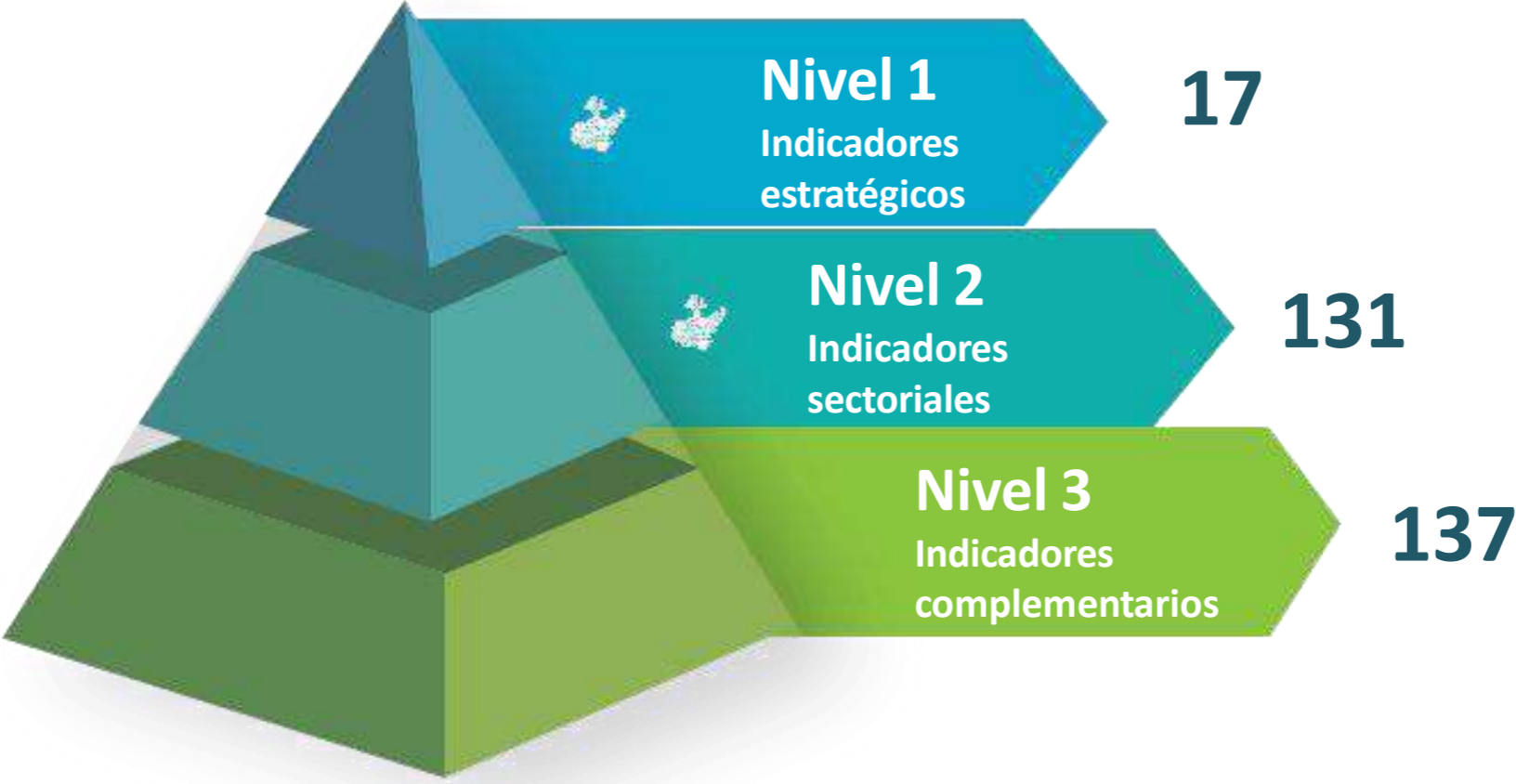
Rendición de cuentas · Gestión orientada a resultados · Participación ciudadana deliberativa

<http://seplan.app.jalisco.gob.mx/indicadores>



420 Programas
presupuestarios MIR

Estructura y número de indicadores en MIDE Jalisco



Total de indicadores activos 288
(corte al 30 de junio de 2020)