

# **El sistema de indicadores y la evaluación al desempeño**

## **La importancia de medir los resultados a nivel local**

## Contenido



1. La importancia de medir y evaluar los resultados



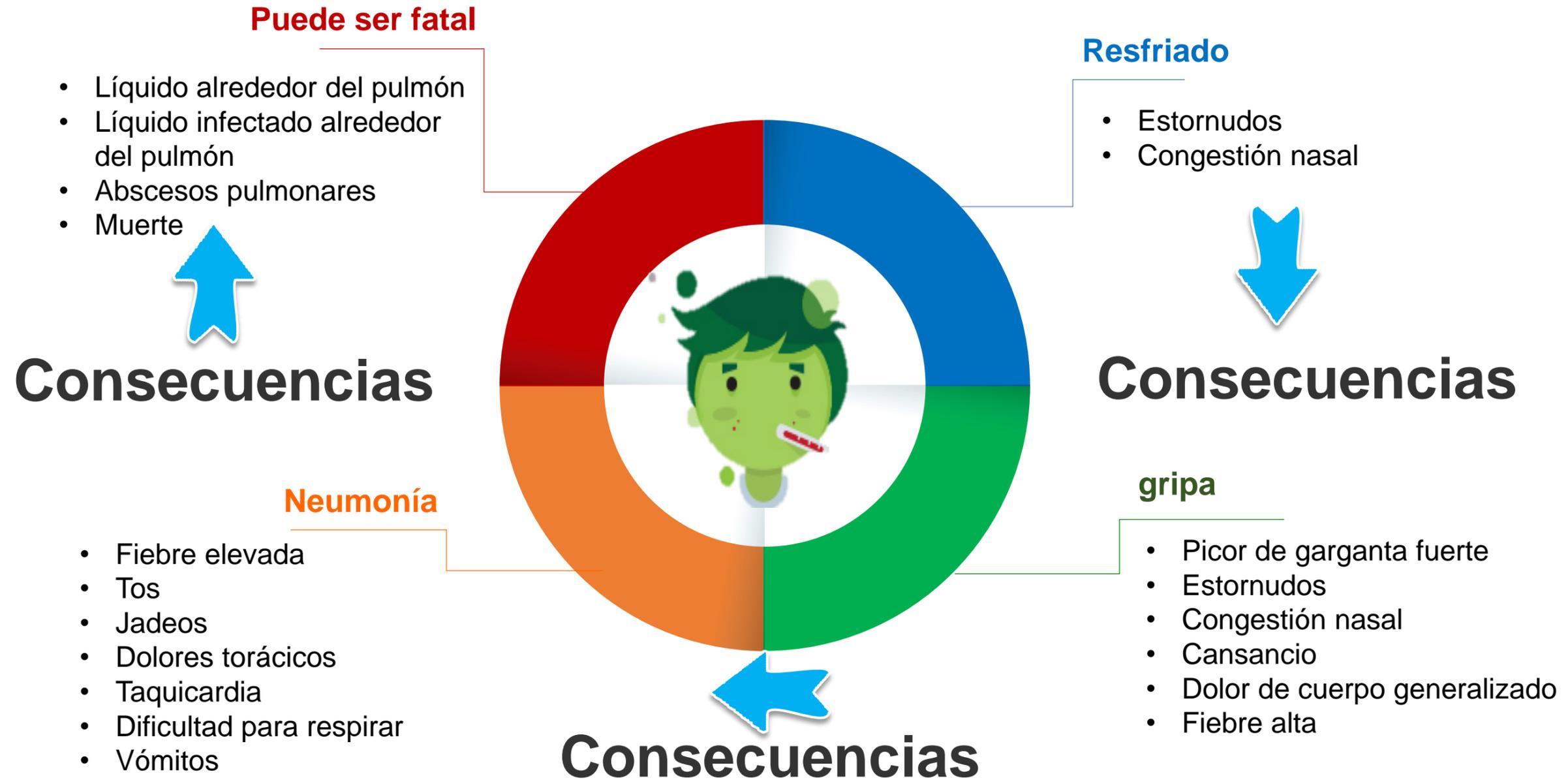
2. Elementos de un sistema de monitoreo y evaluación



3. Monitoreo y evaluación en los municipios

# ¿Qué sería de la vida sin médicos?

Pensemos en un resfriado



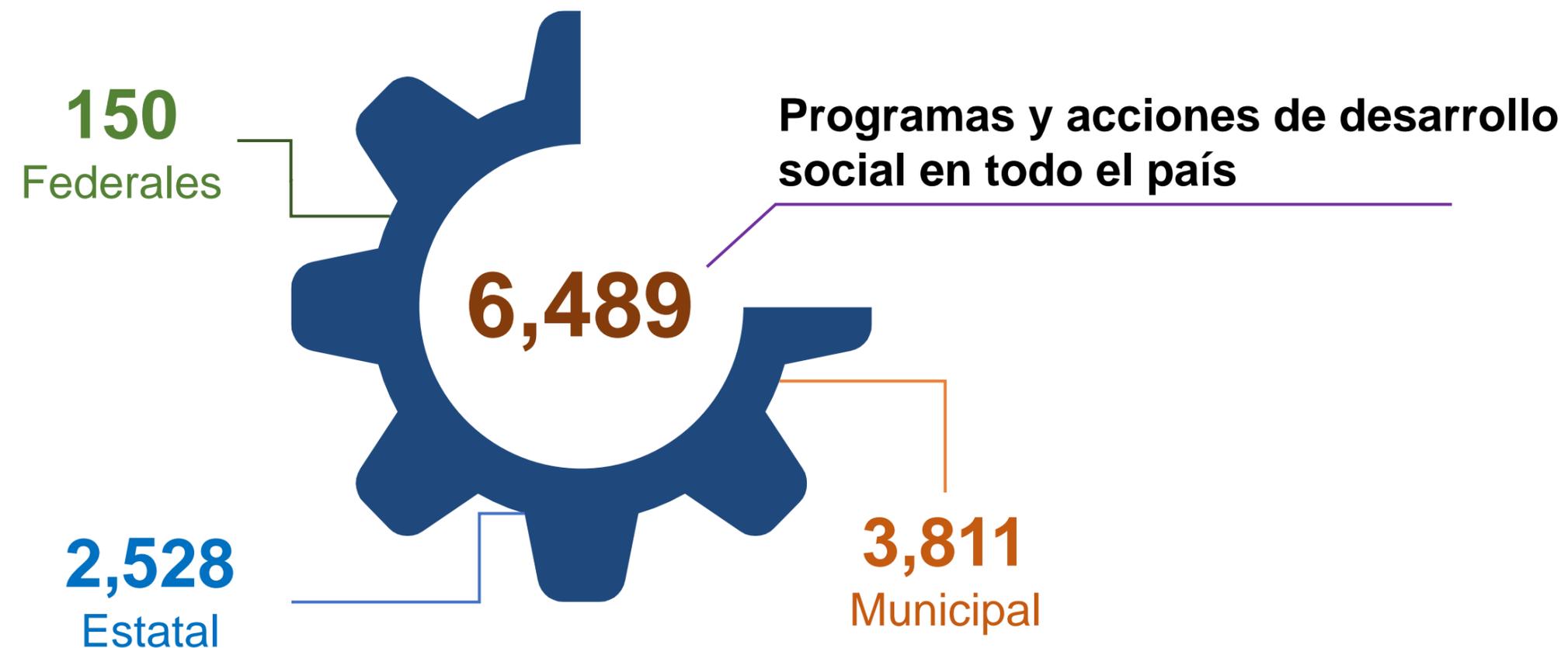
# ¿Qué sería de la vida sin médicos?

En toda nuestra vida, siempre necesitamos de un médico para contar con una buena calidad de vida.



## Es complicado contar con políticas públicas eficaces y recursos escasos

- Gran cantidad de programas
- Mientras más recursos tenemos, se disminuyen los incentivos para generar programas eficientes



## Con buena voluntad

1

Programas que no usan evidencia y que no tienen un diseño adecuado, no resolverán problemas sociales

“Es justo que toda la raza, el fin de semana, después de andar cansados en el trabajo disfruten de una 'cervecita'. **Yo les propongo bajar el precio de la cerveza”...**”.

## Con buena voluntad

2

Programas que no usan evidencia y que no tienen un diseño adecuado, no resolverán problemas sociales

### Arranca municipio con entrega de dulces a niños

“El presidente municipal de Ciudad Juárez entregó **miles de bolsas de dulces a los niños de las colonias más vulnerables...**para ello invirtió más de 700 mil y puso en marcha un operativo para llegar a cada rincón de estas zonas”.

## Con buena voluntad

3

Programas que no usan evidencia y que no tienen un diseño adecuado, no resolverán problemas sociales

¿Estás próxima a casarte? El DIF Municipal de Oaxaca de Juárez te regala tu vestido de novia

“El Comité Municipal del Sistema DIF de Oaxaca de Juárez **obsequiará tres vestidos de novia de prestigiada marca a mujeres oaxaqueñas** que estén próximas a contraer nupcias y que cumplan con los requisitos para ser acreedoras a este regalo”.



¿Vas a casarte y aún no encuentras el vestido de tus sueños? ¡No te preocupes!, el DIF Municipal de Oaxaca de Juárez, te lo obsequia.

- Solo tienes que acudir a las oficinas del DIF, ubicadas en las Rosas 206, Col Reforma todo el mes de febrero y presentar un documento que compruebe que estás en trámites matrimoniales.
- Las 20 primeras novias podrán participar en la rifa de tres vestidos de prestigiada marca ¡Ven por el tuyo y haz perfecto el día más importante de tu vida!

**DIF** **Oaxaca**

## En cambio...

Programas se diseñan mejor con  
información y evidencia

¿Cuál es el problema?



¿Por qué se genera?



# Con base en la información y la evidencia

## ¿Cuáles intervenciones funcionan y cuáles no?



### **IMPACTO POSITIVO** demostrado con estudios rigurosos

- Promoción de lactancia
- Alimentación complementaria y educación nutricional
- Transferencias monetarias condicionadas
- Mejora de la calidad de agua
- Probióticos para diarrea
- Promotores de salud en atención primaria



### **IMPACTO INCONCLUSO** demostrado con estudios rigurosos

- Suplementos AGPICKL (suplementos con ácidos grasos poliinsaturados de cadena larga para mujeres lactantes)
- Promoción para el consumo de frutas y verduras
- Zinc oral para diarrea



### **IMPACTO NULO** demostrado con estudios rigurosos

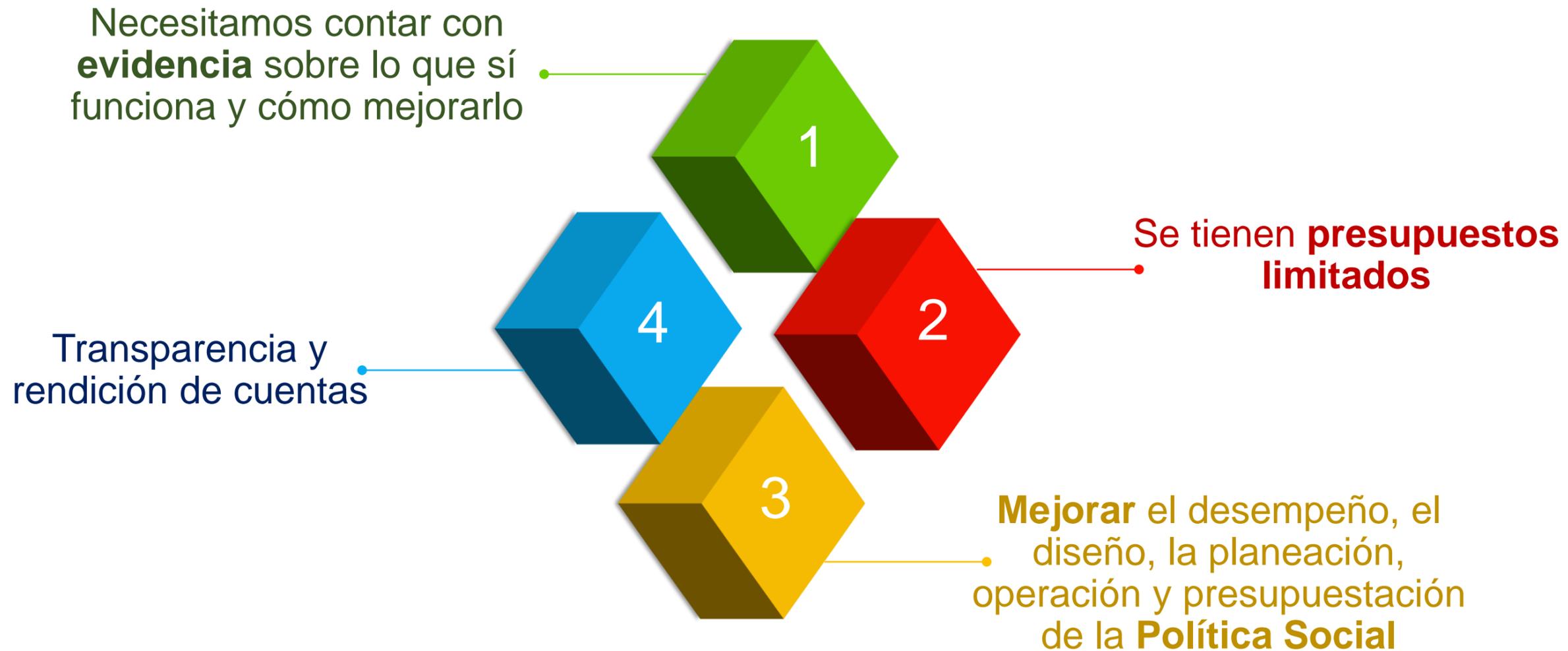
- Suplementación intermitente de hierro
- Fortificación de alimentos con micronutrientes en polvo



### **Intervenciones cuyos estudios** **no son rigurosos**

- Manejo adecuado de excretas
- Supresión de lactosa en niños con diarrea crónica
- Maíz bio-fortificado
- Intervenciones para mejorar el agua, saneamiento e higiene
- Educación prenatal sobre lactancia y posnatal para padres
- Servicios de cuidado infantil
- Enfoque de desviación positiva
- Proyectos agrícolas (acuacultura, huertos familiares, animales de traspatio)
- Uso de desparasitantes
- Monitoreo de crecimiento
- Provisión de alimentos

## ¿Para qué es importante medir y evaluar los resultados?

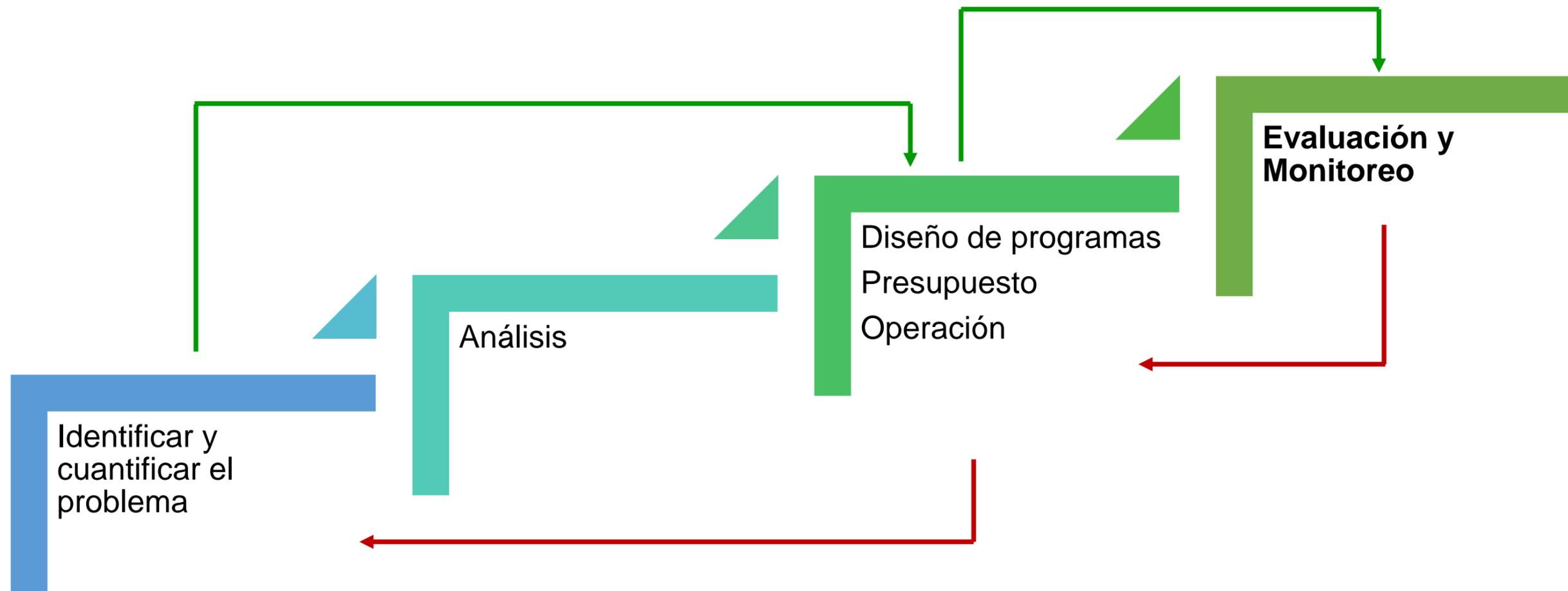


## El Gobierno está para conseguir resultados para la población

El Gobierno cobra impuestos para poner en marcha programas/estrategias /acciones que buscan **mejorar la situación de la población**

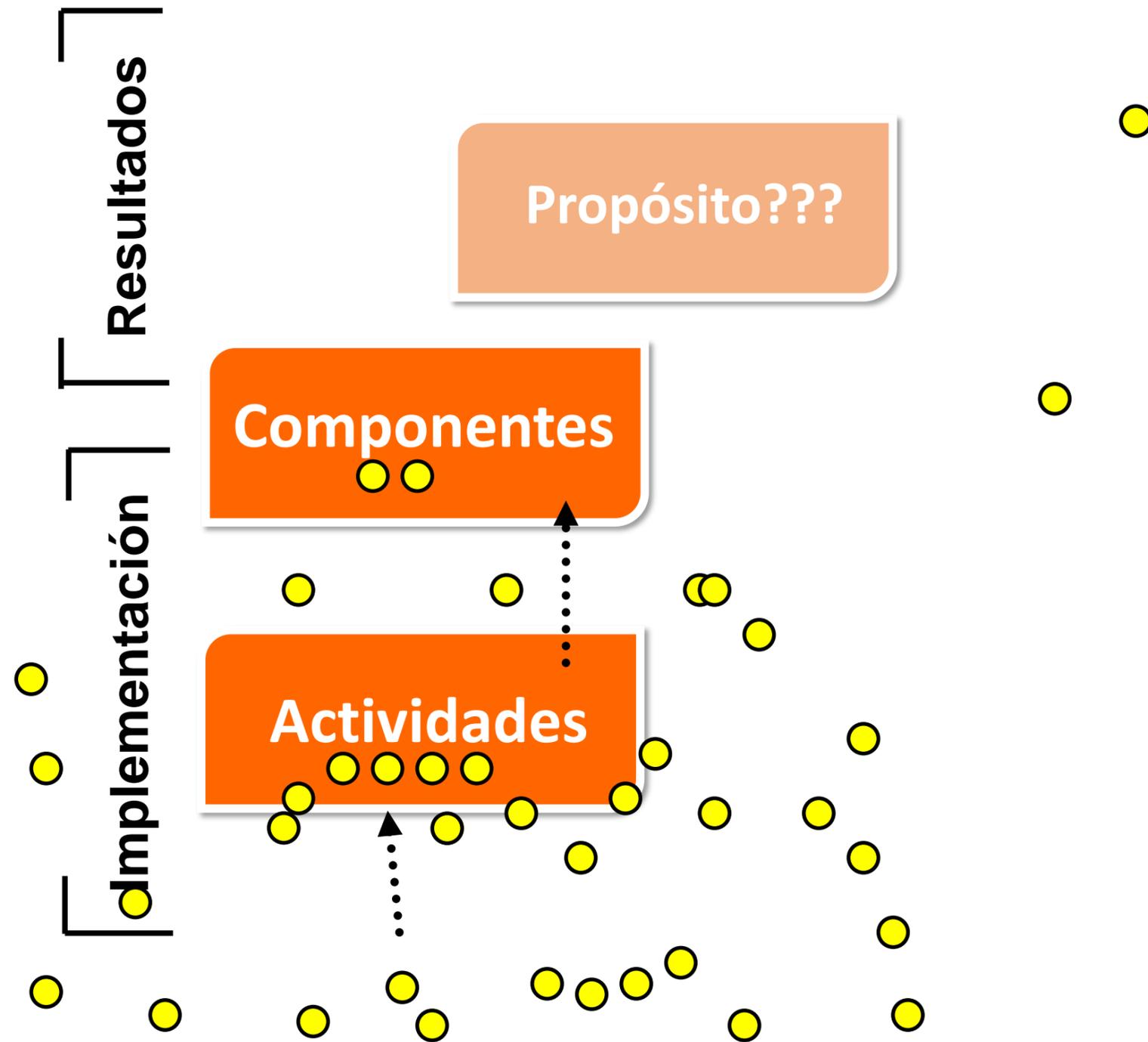
Por lo tanto el objetivo central de cualquier gobierno es **dar resultados, no hacer o entregar muchas cosas...**

## Construir una política pública no es un proceso sencillo



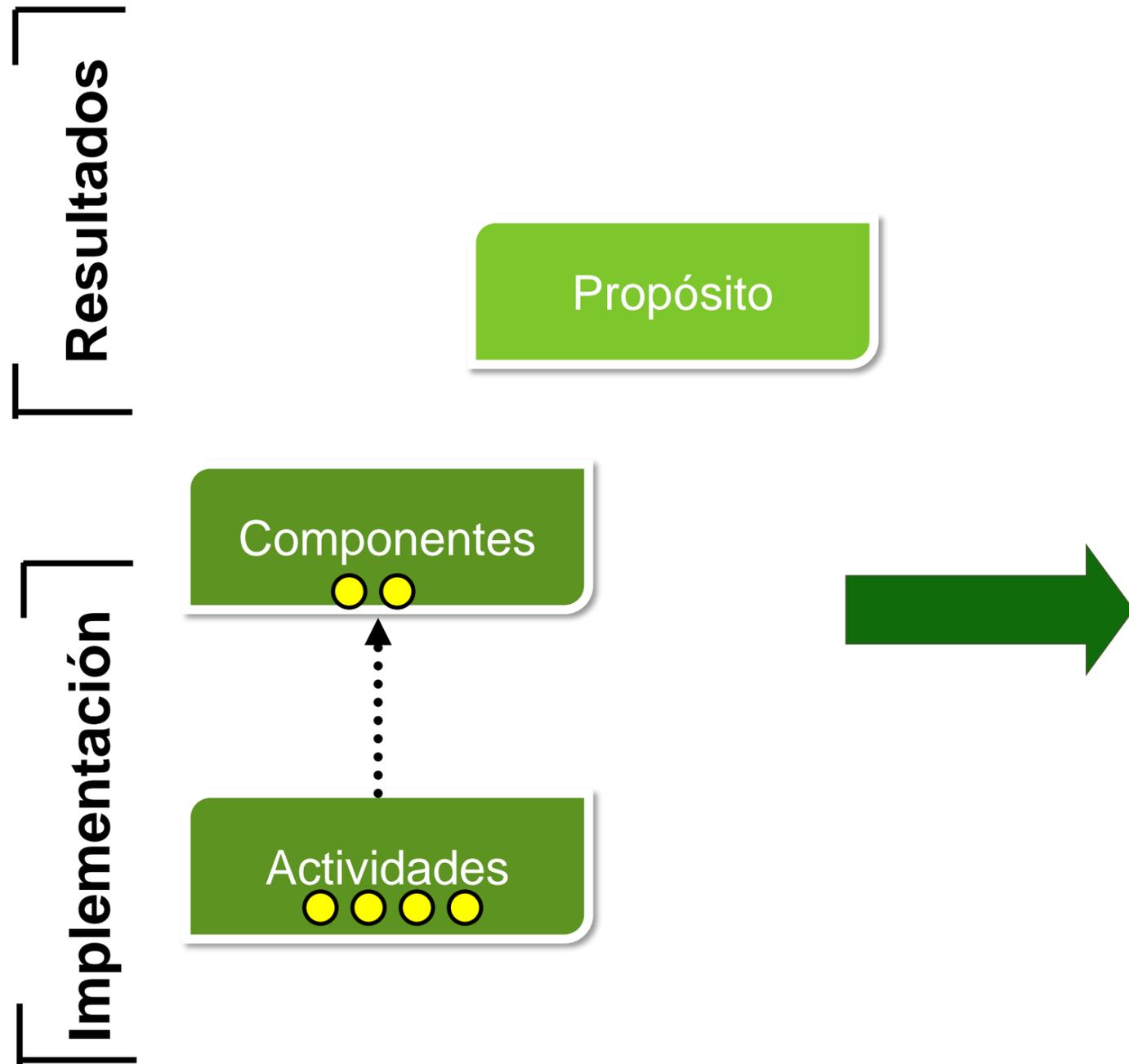
- Existen diversos elementos que un programa debería considerar para ser exitoso...
- Los hacedores de política se enfrentan a diversos retos...

## Queremos pasar de esto ...

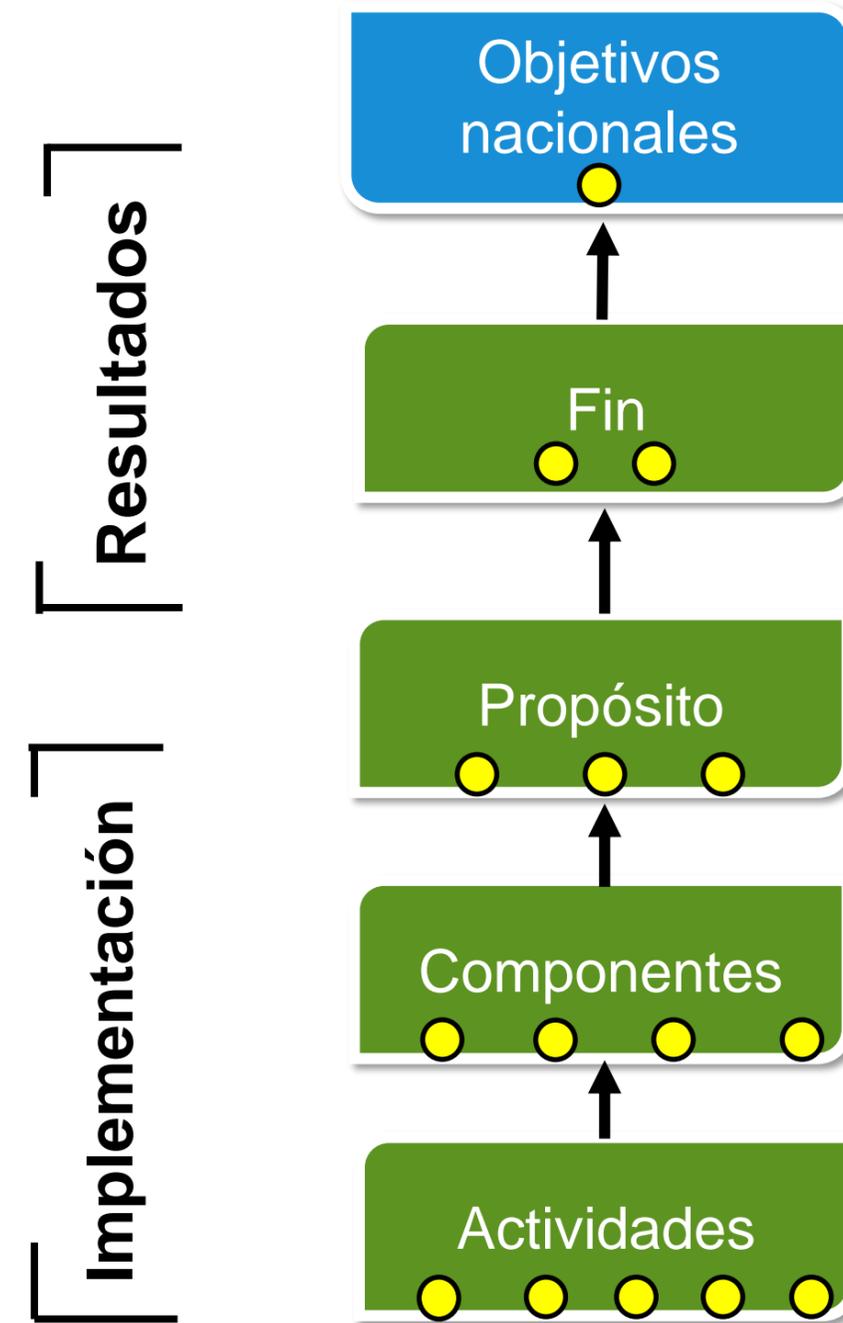


## La meta esperada...

...para llegar a esto...



... a esto en un segundo momento



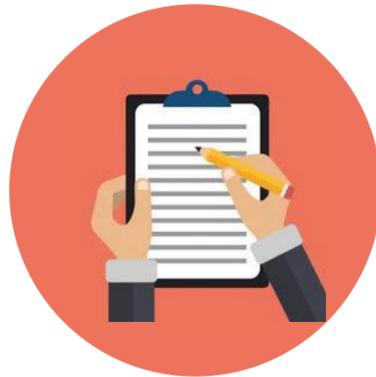
# Elementos de un Sistema de M&E a nivel estatal



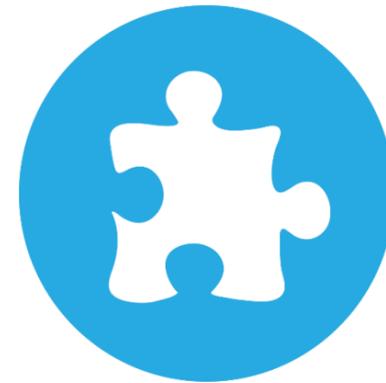
# 1. Monitoreo

## ¿Qué es la Matriz de Indicadores para Resultados?

La Matriz de Indicadores (MIR) es una herramienta de planeación estratégica que ayuda a:



Mejorar el diseño de los programas



Entender y mejorar la lógica interna



Mejorar los indicadores de los programas

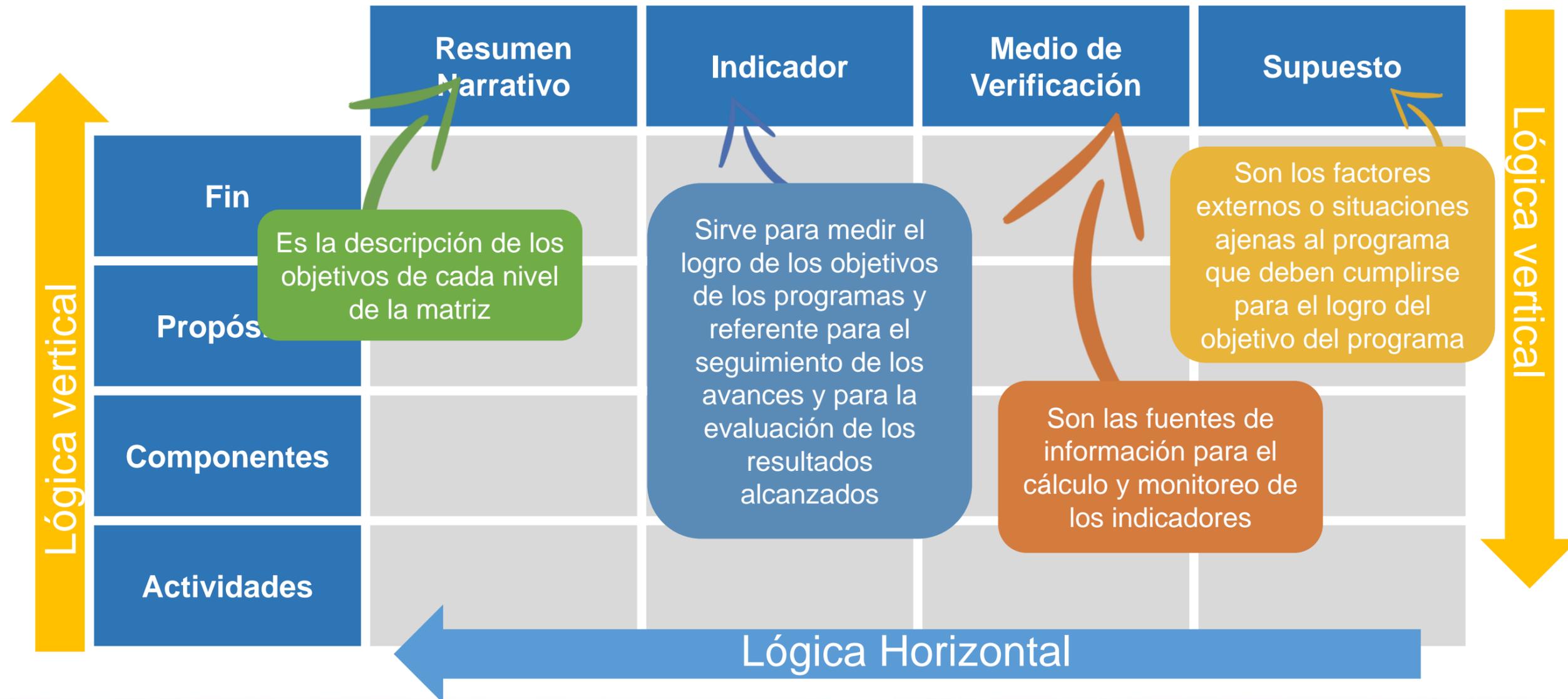
Comprende la identificación de:



- Los objetivos del programa
- Sus relaciones causales
- Los indicadores, y
- Los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo

## ¿Qué es la Matriz de Indicadores para Resultados?

La MIR es un cuadro que se compone de cuatro filas y columnas



## ¿Cómo se construye?

### Lógica vertical



**1** Identificación del problema y alternativas de solución

árbol del problema, árbol de objetivos y planteamiento de supuestos

### Lógica Horizontal



**2** Planteamiento de indicadores

Diseño de indicadores de resultados y gestión, así como la búsqueda de medios de verificación

## ¿Cómo definir el problema?

El origen de un programa se da a partir del reconocimiento, por parte del gobierno de la existencia de un problema que juzga como público

### Ejemplos:



Faltan becas



Hay que capacitar a los  
desempleados



Alta tasa de enfermedades en la  
localidad



Mala nutrición



Altos niveles de desempleo  
en el país



Se requiere vacunar a la  
población



## 2. Planteamiento de indicadores

¿Qué es un indicador?

Instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados

Conocer el avance  
de los objetivos

Brindan información  
clave para la toma  
de decisiones



Conocer de manera  
histórica el  
desempeño de los  
programas

Ajustar, mejorar y  
corregir la  
ejecución de un  
programa

## Ejemplos de indicadores buenos y malos

	Objetivo	Indicador 1	Método de cálculo	Indicador 2	Método de cálculo
Resultados	Niños de hasta cinco años que habitan en municipios de alta marginación presentan buena nutrición.	Promedio de niños apoyados con alimentos saludables por municipio	(Total de niños apoyados con alimentos saludables / Total de municipios apoyados)	Porcentaje de niños de 5 años o menos que habitan en municipios de alta marginación con baja talla para su edad ( <b>desnutrición crónica</b> )	(Niños de hasta cinco años que habitan en municipios de alta marginación con baja talla para su edad / Niños de hasta cinco años que habitan en municipios de alta marginación)*100
Bienes y servicios	Entrega de alimentos fortificados.	Porcentaje de atención de la población objetivo del programa	(Niños apoyados con alimentos fortificados / Niños de hasta cinco años que habitan en municipios de alta marginación)*100	Cobertura del programa	(Población que recibió el apoyo / Población que solicitó el apoyo)*100
Resultados	Estudiantes de nivel medio superior concluyen satisfactoriamente sus estudios.	Número de alumnos de EMS que terminan sus estudios.	Suma de alumnos de EMS que terminan sus estudios.	Tasa de eficiencia terminal en educación media superior	(Alumnos egresados de educación media superior en t / Alumnos de nuevo ingreso a educación media superior en t-3) *100
Bienes y Servicios	Reforestación de hectáreas de bosques en riesgo.	Porcentaje de hectáreas reforestadas	(Hectáreas con apoyos de reforestación / Total de hectáreas de bosques que se encuentran en riesgo) * 100	Porcentaje de árboles plantados	(Árboles plantados / Árboles programados para plantar) *100

## Criterios mínimos de un buen indicador



CLAROS

No existen dudas acerca de lo que se busca medir



RELEVANTES

Aporta información de al menos un factor relevante del objetivo asociado



ECONÓMICOS

La información necesaria para generar el indicador está disponible a un precio accesible



MONITOREABLES

La información de sus medios de verificación es precisa e inequívoca



ADECUADOS

Aporta información sobre el resultado alcanzado y aborda una temática del interés del plan estatal

# Instrumentos generados para el monitoreo

## Formación y Desarrollo de Capacidades

- Curso de Diseño de programas sociales con enfoque a resultados



## Revisión

- Ficha de Evaluación de la MIR
- Ficha de Evaluación del indicador
- Mesa Técnica de Revisión de Indicadores de Resultados

## Informes



- Diagnóstico de MIR
- Diagnóstico de Monitoreo de Programas Sociales
- Informe de Indicadores sectoriales

## Metodologías

- Metodología de Aprobación de Indicadores



## 2. Evaluación

## Consideraciones generales para la aplicación de tipos de evaluación

Para responder diferentes preguntas se requieren diferentes metodologías e instrumentos

Cualquier tipo de evaluación tiene un alcance limitado

La selección del tipo de evaluación depende de la necesidad de información que requieren

Los tipos de evaluación son complementarios

## El CONEVAL evalúa

Derechos



Sectores



Programas

Inventario Nacional CONEVAL de  
Programas y Acciones de Desarrollo Social



<http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/InformeEvaluacion.aspx>

# Implementación de modelos de evaluación a programas sociales



# Horizonte de seguimiento y evaluación del programa



# Diagnóstico de programas nuevos

## Diagnóstico de programas nuevos



Definir el problema y justificar un problema público



Para más información, consultar:

[http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico_Programas_Nuevos.aspx)

# Evaluación de Diseño

## Evaluación de Diseño

Evaluar la consistencia y lógica interna de los programas con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño

## Estructura de la Evaluación de Diseño

Consta de los siguientes apartados:



## Evaluación de Diseño

### Criterios Generales

- ❑ **Análisis de Gabinete:** con base en la información proporcionada por la dependencia, información adicional que la instancia evaluadora considere necesaria y reuniones con personal de la unidad responsable.
  
- ❑ **Formato:** máximo de una cuartilla por pregunta
  - La pregunta
  - La respuesta binaria (**SÍ/NO**) o abierta. En caso de que la respuesta sea **SÍ** el nivel de respuesta (que incluya el número y la oración), y
  - La justificación
  
- ❑ Las **preguntas abiertas** se deben responder con base en un análisis sustentado en evidencia documental y haciendo explícitos los principales argumentos.

# Evaluación de consistencia y resultados

## Evaluación de Consistencia y resultados

Analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión de un programa orientada hacia resultados.

# Evaluación de Consistencia y Resultados

## Temas de análisis

### Diseño

Planeación y orientación a resultados

Cobertura y focalización

### Operación

Percepción de la Población Atendida

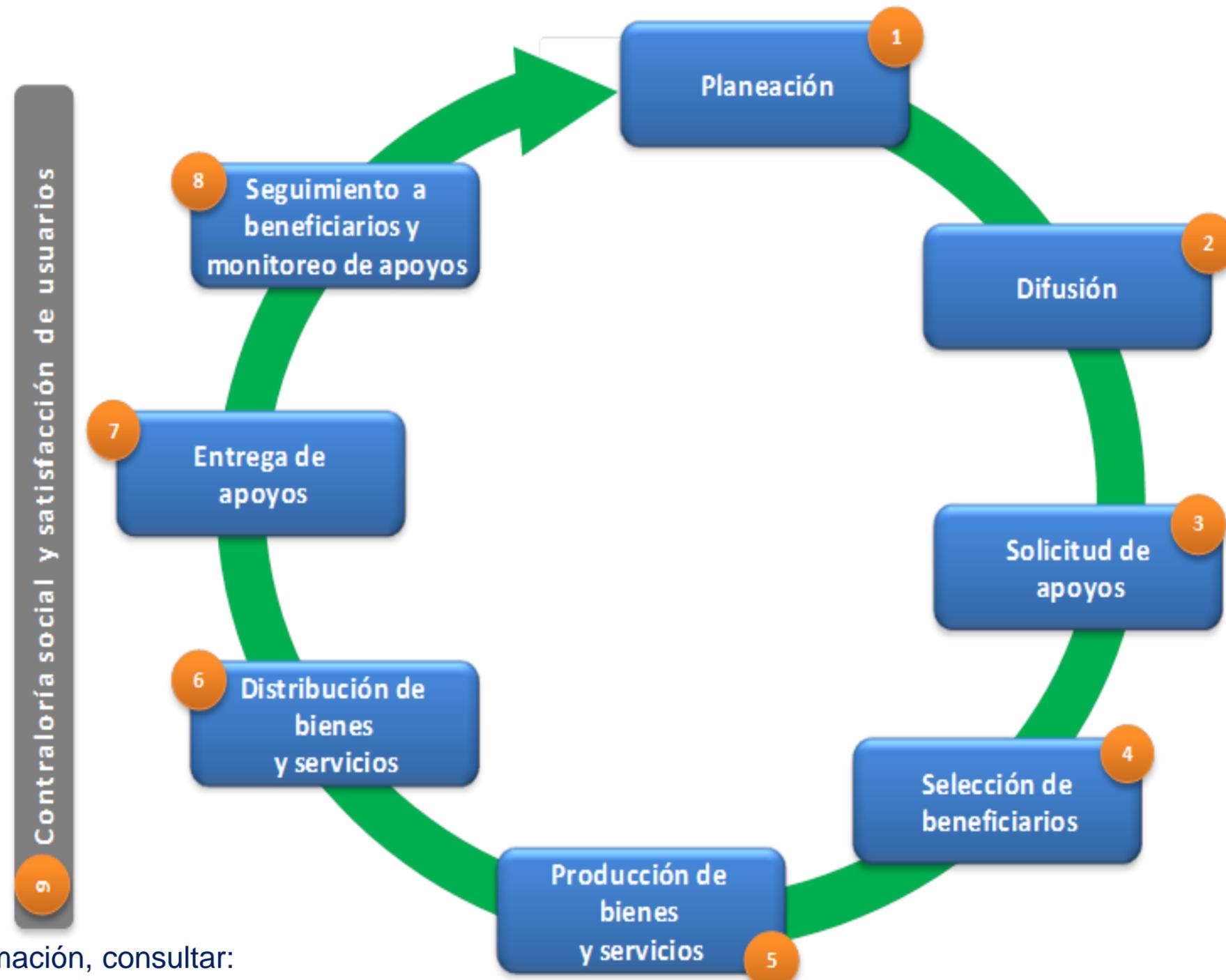
Medición de resultados

# Evaluación de procesos

## Evaluación de procesos

Análisis sistemático de la gestión operativa del Programa para valorar si cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa.

## Evaluación de procesos



Para más información, consultar:

[http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion\\_Procesos.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx)

## Evaluación de Impacto



Identificar los cambios en la población objetivo atribuibles a un programa

¿Qué resultados hubieran alcanzado los participantes en la ausencia del programa?

**Tipos:**

- a) Experimentales
- b) Cuasi experimentales

Para más información, consultar:

[http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion\\_Impacto.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Impacto.aspx)

## Evaluación Complementaria

Son de **aplicación opcional** de acuerdo con las necesidades e intereses de las dependencias y entidades.



**Mejorar la gestión de los programas y obtener evidencia adicional sobre su desempeño.**

Para más información, consultar:

[http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion\\_Complementaria.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Complementaria.aspx)

## Evaluación Estratégica



Valoración de políticas que se realiza por medio de trabajo de campo y/o de gabinete

- Diagnosticar y analizar una problemática pública, así como la respuesta gubernamental para atenderla.
- Aportan información valiosa para el diseño de políticas públicas.



[Dimensiones de la Seguridad Alimentaria](#)



[Informe: Nutrición y Abasto en México](#)

Para más información, consultar:

[http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/evaluacion\\_estrategica.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/evaluacion_estrategica.aspx)

# Principales productos del CONEVAL

## Evaluación de Programas Sociales

- [Programa Anual de Evaluación](#)
- [Marco Lógico de Programas](#)
- [Tipos de Evaluaciones](#)
  - Evaluación de Consistencia y Resultados
  - Evaluación de Impacto
  - Evaluaciones Complementarias
  - Evaluaciones de Desempeño
  - Evaluaciones Temáticas
  - Evaluación de Políticas
- [Seguimiento a Recomendaciones](#)
- [Valoración del Desempeño de los Programas](#)
- [Inventario de Programas de Desarrollo Social](#)
- [Documento para consideraciones presupuestarias](#)
- [Informe de Evaluación de la Política Social](#)
- [Diagnóstico de monitoreo y evaluación en las entidades federativas](#)

## 3. Seguimiento a resultados

## Objetivo del mecanismo de aspectos susceptibles de mejora



Establecer el proceso para el seguimiento a recomendaciones de evaluaciones externas para **hacer efectivo el uso de los hallazgos** de las evaluaciones en la mejora de los programas y políticas.

## Mecanismo de aspectos susceptibles de mejora



Qué es un Aspecto Susceptible de Mejora

Son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa y/o informes, que pueden ser atendidos para la mejora del programa

¿En qué consiste el mecanismo de seguimiento a ASM?



Se detalla la forma en la que los **responsables** de los programas y las unidades de evaluación

deben establecer



**compromisos** que corrijan, modifiquen, reorienten, adicionen o en un caso extremo suspendan programas.

**fecha de cumplimiento** de los aspectos susceptibles de mejora.

# Monitoreo y evaluación en los municipios

## Ahora bien, en los municipios...



- Los resultados del ejercicio de los recursos que disponga la federación, el estado y **el municipio** deben ser evaluados. *Art. 134 CPEUM*
- Facilita las decisiones sobre el destino de los recursos públicos
- **“Si puedes demostrar resultados, también puedes ganarte el apoyo de los ciudadanos.”\***

\*Reinventando el Gobierno, David Osborne y Tedd Gaebler

## La realidad nos enfrenta a varios retos

**800**

Obligaciones en  
normas  
federales para  
el municipio

### Heterogeneidad

Capacidades,  
equipamiento,  
organización,  
recursos

**70%-90%**

De los ingresos  
municipales son  
transferencias  
federales

## Entonces ¿por dónde empezar?

### 1 Servicios públicos (art. 115 CPEUM)



Drenaje y  
agua potable



Recolección  
de basura



Panteones



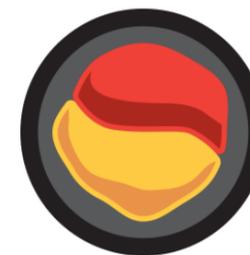
Calles, parques  
y jardines



Alumbrado  
público



Mercados y  
centros de abasto



Rastro



Seguridad Pública\*

## Entonces ¿por dónde empezar?

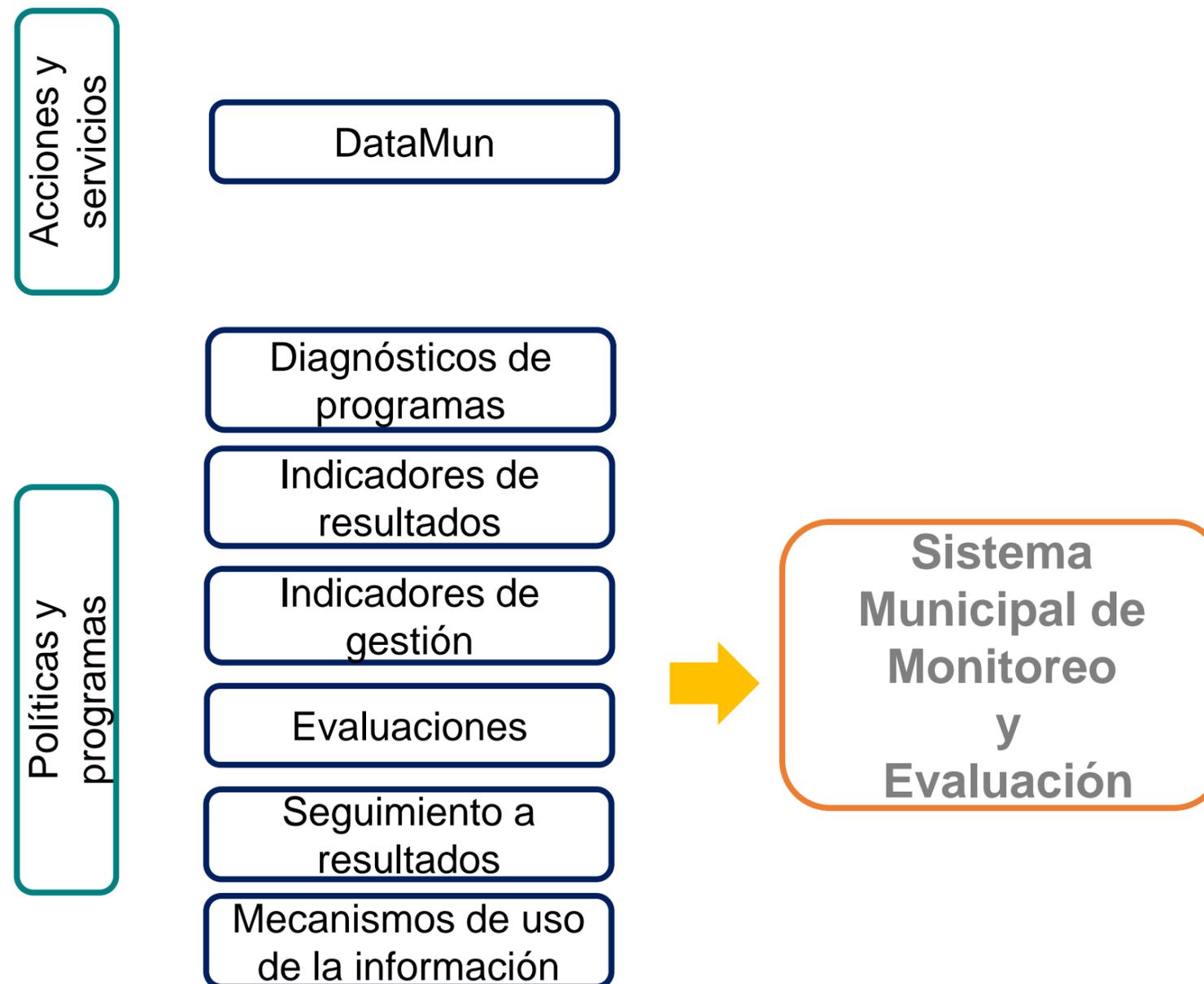
### 2 Responsabilidad compartida: acceso a derechos sociales

(Ley General de Desarrollo Social, artículo 36)



## Entonces ¿por dónde empezar?

### Definir instrumentos de monitoreo y evaluación



# ¡Gracias por su atención!

**Nereida Hernández Reyes**  
nhernandez@coneval.org.mx



/facebook



/conevalvideo



@coneval



[www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)

