



## Evaluar la política social impulsa el logro de resultados y la rendición de cuentas

Imaginemos el siguiente diálogo entre médico y paciente, a quien le acaban de diagnosticar una arritmia severa:

**Médico:** *Su arritmia desafortunadamente es grave. Lo mejor, creo yo, es que tome la medicina X, tres tabletas al día por los siguientes 7 meses. Hábleme si se sigue sintiendo mal.*

**Paciente:** *¿Usted sabe más o menos cuánto cuesta la medicina? ¿Confía usted en esta medicina?*

**Médico:** *Cada tableta cuesta 40 pesos, desafortunadamente no tengo mucha idea de su efecto, pues la medicina no ha sido evaluada, simplemente esperaremos que a usted le haga bien. Buenas tardes y buena suerte.*

Independientemente de la pericia de los médicos, hoy en día sería prácticamente imposible, e incluso

peligroso, que se vendiera una medicina sin que ésta haya sido evaluada para conocer su impacto y sus efectos secundarios. Sin embargo, esto ha pasado en la política social. Por décadas se han invertido recursos en programas y políticas, muchos de ellos implementados de buena fe, pero no siempre se conoce el impacto sobre la población.

Es entendible que los tiempos de la política son rápidos y que los puestos públicos duran relativamente poco, lo cual implica realizar acciones concretas e inmediatas que buscan, en el mejor de los casos, incrementar el bienestar de la población. Sin embargo, no existen fórmulas preestablecidas para, por ejemplo, aumentar el ingreso de los campesinos, para mejorar el aprovechamiento de los alumnos, para aumentar el empleo en zonas urbanas, para incrementar la nutrición o reducir la obesidad, para reducir la vulnerabilidad, para reducir la desigualdad y la pobreza. Hay

muchas acciones posibles para enfrentar estos retos pero no todas son efectivas.

Si a esto le añadimos que por años han aparecido programas y políticas sociales que surgen sólo de situaciones coyunturales, el resultado en cualquier país que no tenga sistemas de evaluación, es tener un conjunto de programas y políticas de los que se desconocen sus resultados, pero que representan miles de millones de pesos que fueron aportados por la ciudadanía por medio de sus impuestos: no quisiéramos estar administrando un conjunto de medicinas caras que no sabemos si funcionan.

Por esta razón la evaluación de la política social, y de la política pública en general, es una herramienta fundamental para mejorar constantemente su desempeño y conocer cuáles de las acciones son o no efectivas para resolver los grandes problemas sociales y económicos que todavía aquejan al país.

# ¿Qué es y qué hace el Coneval?

## DIRECTORIO

### INVESTIGADORES ACADÉMICOS

#### Félix Acosta Díaz

El Colegio de la Frontera Norte

#### Fernando Cortés Cáceres

El Colegio de México

#### Agustín Escobar Latapí

CIESAS -Occidente

#### Ma. Graciela Freyermuth Enciso

CIESAS-Sureste

#### Juan Ángel Rivera Dommarco

Instituto Nacional de Salud Pública

#### Graciela María Teruel Belismelis

Universidad Iberoamericana

## SECRETARÍA EJECUTIVA

#### Gonzalo Hernández Licona

Secretario Ejecutivo

Bldv. Adolfo López Mateos No. 160  
Col. San Ángel Inn, Delegación Álvaro Obregón  
México, D.F. C.P. 01060  
(55) 54 81 72 00

[prensa@coneval.gob.mx](mailto:prensa@coneval.gob.mx)

[unidadenlace@coneval.gob.mx](mailto:unidadenlace@coneval.gob.mx)

La Ley General de Desarrollo Social (LGDS) establece la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) como un organismo público con autonomía y con capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México.

El Coneval tiene la obligación de:

- Normar y coordinar la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social, los programas y las acciones que ejecuten las dependencias públicas.
- Establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad.

El Consejo está integrado por seis investigadores académicos independientes, elegidos democráticamente, a través de convocatoria pública, por los gobiernos estatales y los poderes Legislativo y Ejecutivo, y un Secretario Ejecutivo.

## Medición de la pobreza

De acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), el Coneval tiene la facultad y la responsabilidad de establecer los lineamientos y los criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza.

Esta medición deberá incorporar al menos los siguientes indicadores:

- Ingreso corriente per cápita
- Rezago educativo promedio en el hogar
- Acceso a los servicios de salud
- Acceso a la seguridad social
- Calidad y espacios de la vivienda
- Acceso a los servicios básicos en la vivienda
- Acceso a la alimentación
- Grado de cohesión social

De esta forma, se reconoce al fenómeno de la pobreza como una manifestación multidimensional de carencias, que a la vez representa un reto metodológico para su medición.

Los estudios que realiza el Coneval deben ser con una periodicidad mínima de dos años para cada entidad federativa y con información desagregada a nivel municipal cada cinco años, apoyándose en la información que genere el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).



## MISIÓN

CONTRIBUIR A LA TOMA DE DECISIONES DE POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMBATE A LA POBREZA Y REGAZO SOCIAL EN MÉXICO, COORDINANDO LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA Y DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL, ASÍ COMO ESTABLECIENDO LOS CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE LA POBREZA.

## VISIÓN

SOMOS UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA RECONOCIDA POR SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE UNA NUEVA CULTURA DE LA EVALUACIÓN QUE IMPULSA UNA POLÍTICA SOCIAL EFICAZ Y EFECTIVA, Y QUE MIDE CON RIGUROSIDAD, OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA LA POBREZA.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

MEJORAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA, ASÍ COMO LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, MEDIANTE LA EVALUACIÓN Y EL MONITOREO DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS SOCIALES Y LA MEDICIÓN DE LA POBREZA.

## Evaluación de programas y acciones sociales



Foto: Miguel Ángel Acevedo

El propósito de la evaluación es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la política de desarrollo social para mejorar la gestión y sus resultados.

Para tales fines los programas sociales de manera invariable deberán contar con indicadores de resultados, de gestión y de servicios para medir su cobertura, calidad e impacto.

La LGDS señala que estos indicadores deberán reflejar las metas y las acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social. Los indicadores de resultados deberán mostrar el cumplimiento de los objetivos sociales. Y los de gestión y servicios deberán informar sobre los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas.

Con el fin de fomentar la cultura de la evaluación en las dependencias federales y estatales, el Coneval realiza continuamente seminarios y talleres dirigidos a las y los responsables de la evaluación y monitoreo de los programas.

### Continúa de la portada

Es cierto que ha habido recientemente esfuerzos por evaluar las acciones del gobierno federal. Desde mediados de los años noventa se hicieron cambios en la forma de presentar indicadores de programas al Congreso. También en esa época se tuvieron algunas evaluaciones rigurosas, como fue el caso del programa Progres-a-Oportunidades. Posteriormente, se crearon la Auditoría Superior de la Federación en 2001, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en 2006, y para este año deberá arrancar el Sistema de Evaluación del Desempeño del Gobierno Federal, el cual es un conjunto de indicadores y de evaluaciones que contribuye a tomar mejores decisiones de política pública.

Hoy conocemos, al menos mejor que antes, cuánto del presupuesto de cada programa se ejerció en el año, cuántos cursos de capacitación otorgó el programa, cuántos litros de leche se entregaron, cuántas despensas se repartieron, cuántos kilómetros cuadrados se pavimentaron, la cobertura del programa o incluso cuánto dinero se malversó en la dependencia. Eso está muy bien, pero con esos indicadores, el análisis del desempeño del programa está incompleto pues falta contestar la pregunta más importante que se hacen los ciudadanos: ¿El programa está efectivamente logrando mejorar el ingreso de los campesinos o el empleo en áreas urbanas o el aprendizaje de las niñas y los niños o la nutrición de las madres embarazadas; los impuestos destinados a tales acciones están reduciendo la pobreza y la desigualdad? No es claro que por el sólo hecho de repartir, por ejemplo microcréditos, se esté mejorando el ingreso y la ocupación de las familias; se tiene que evaluar que si al repartir despensas se está mejorando la nutrición de las familias en pobreza.

*El gran paso que se está dando ahora y que se debe reforzar es medir y evaluar los resultados de los programas y de la política social si queremos mejorar sistemáticamente su desempeño.*

El Coneval trabaja para generar la cultura de la evaluación que permita mejorar el desempeño de la política social, lo cual beneficia a la ciudadanía



Foto: Miguel Ángel Acevedo

que tiene a su disposición información objetiva sobre el impacto de los programas sociales.

Para llevar a cabo estas acciones, el Coneval se ha coordinado desde el año pasado con las dependencias federales para que existan indicadores de resultados a través del esquema de Matriz de Indicadores que es una herramienta para la planeación y la conformación presupuestal de los programas, logrando con ello mayor claridad para definir el objetivo para el cual fueron creados, además les permite a los programas focalizar los esfuerzos hacia el tema del presupuesto basado en resultados, logrando que los recursos se apliquen de manera más efectiva con la finalidad de lograr bienestar en la población.

La ciudadanía, el sector público y privado, el Congreso y los medios de comunicación deben pedir que se evalúe sistemáticamente la política social con el objetivo de dar seguimiento a su desempeño, especialmente a sus resultados finales.

*Dr. Gonzalo Hernández Licona  
Secretario Ejecutivo del Coneval*

# Mapas de pobreza por

Porcentaje de población en situación de pobreza alimentaria a nivel estatal, 2005



Fuente: estimaciones del Coneval, con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005 y la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2005.

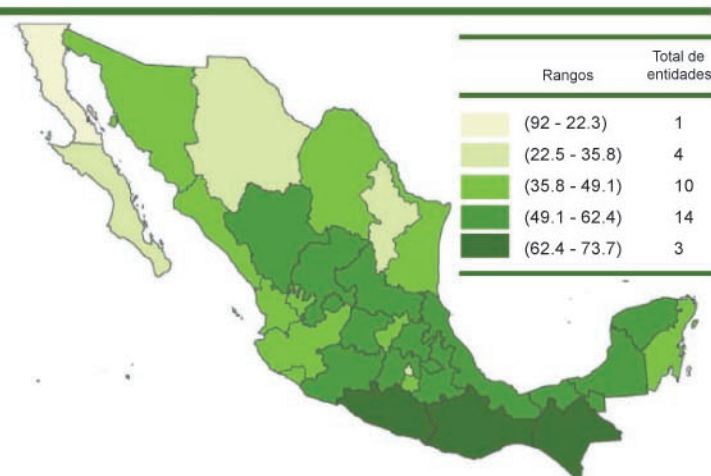
En cumplimiento con la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), y con el objetivo de llevar a cabo por primera vez de manera oficial una medición de pobreza a nivel estatal y municipal, el Coneval ha desarrollado trabajos de estimación de la pobreza por ingresos en esos niveles de desagregación. Esta estimación permitirá no sólo fortalecer la orientación de una mejor política económica y social a nivel regional, sino que también ofrecerá la oportunidad de llevar a cabo el monitoreo del bienestar de la población y la evaluación de los resultados de las políticas sociales federales, estatales y municipales.

De acuerdo con las estimaciones del Coneval, la entidad con mayor incidencia de **pobreza alimentaria** es el estado de Chiapas, dado que 47.0 por ciento de su población se encuentra en esta situación. Le siguen los estados de Guerrero con 42.0 por ciento, Oaxaca con 38.1, Tabasco con 28.5 y Veracruz con 28.0 por ciento. Por el contrario, los estados con menor incidencia de pobreza alimentaria son Baja California con 1.3 por ciento, Nuevo León con 3.6, Baja California Sur con 4.7, Distrito Federal con 5.4 y los estados de Coahuila y Chihuahua con 8.6 por ciento.

El ordenamiento de la situación de la **pobreza de capacidades** es prácticamente la misma que para la alimentaria. En primer lugar se encuentra Chiapas con 55.9 puntos porcentuales, le sigue el estado de Guerrero con 50.2 y Oaxaca con 46.9. De acuerdo con estas estimaciones, los estados con mayor **pobreza de patrimonio** son Chiapas, Guerrero y Oaxaca, con 75.7, 70.2 y 68.0 por ciento, respectivamente.

Esta información permite apreciar con claridad que el abatimiento de la gran desigualdad que se observa entre los estados de la República constituye un importante desafío para el país. Mientras que Baja California tiene un ingreso mensual promedio estimado de 4,998 pesos, el de Chiapas tan sólo alcanza 1,215 pesos. En Baja California la incidencia de la pobreza de patrimonio es de 9.2 por ciento, mientras que en Chiapas alcanza 75.7 por ciento.

Porcentaje de población en situación de pobreza de patrimonio a nivel estatal, 2005



Fuente: estimaciones del Coneval, con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005 y la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2005.

Ver Mapas de pobreza por ingresos y rezago social 2005, Mapas de pobreza por ingresos 2000 y tablas de población total en nuestra página de Internet donde también se puede descargar la información en formato excel para su consulta.

# ingresos y rezago social

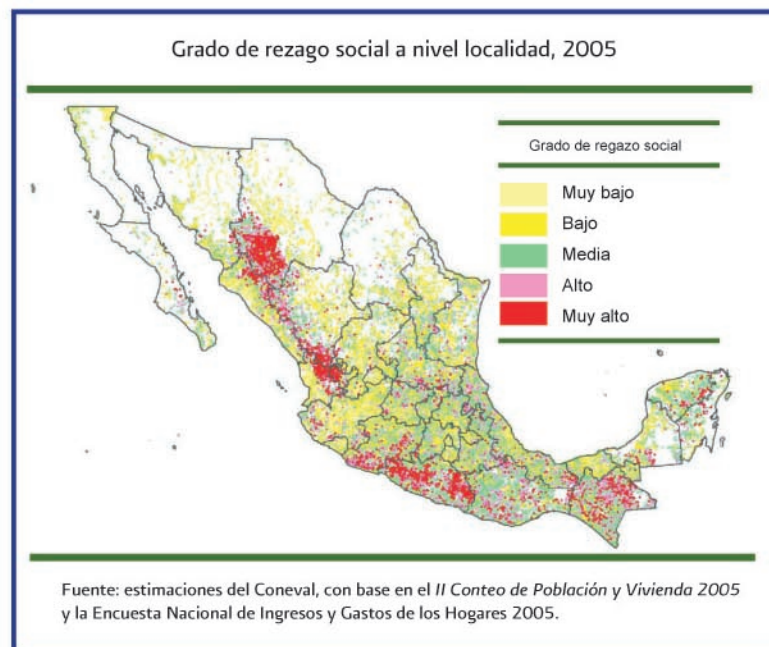
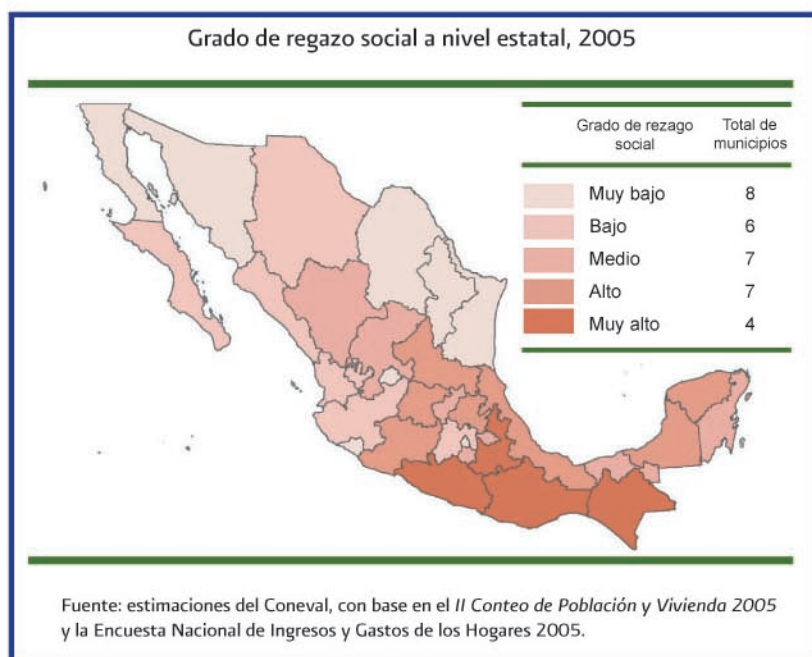
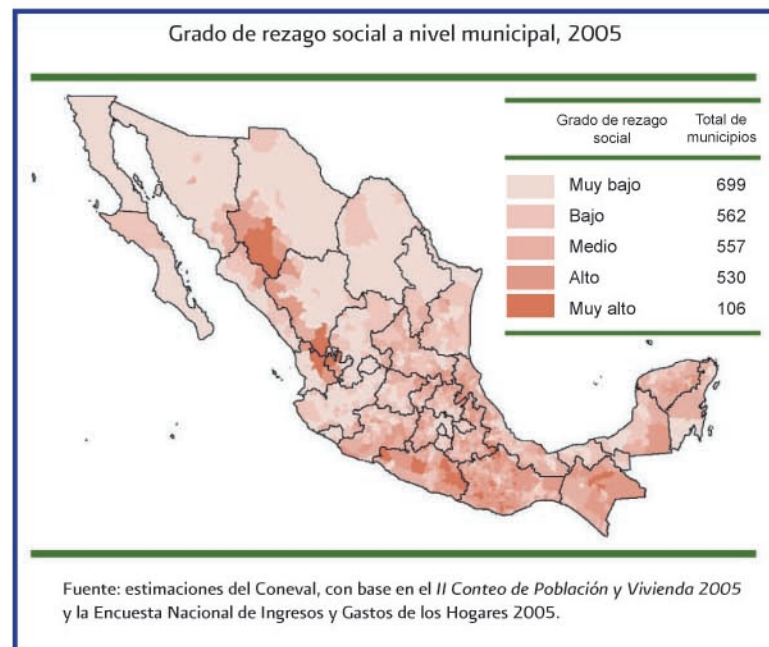
## La multidimensionalidad de la pobreza

### El Índice de Rezago Social 2005

Tomando en cuenta que la LGDS establece que la medición de la pobreza debe considerar el carácter multidimensional, el Coneval construyó el **Índice de Rezago Social**, incorporando indicadores de educación, de acceso a servicios de salud, de servicios básicos, de calidad y espacios en la vivienda, y activos en el hogar. Con este propósito se utilizó el *II Censo de Población y Vivienda 2005*.

El Índice de Rezago Social es un indicador de carencias que se estima en los tres niveles de desagregación geográfica: estatal, municipal y local. Con ello, se pretende contribuir a la generación de información para la mejor toma de decisiones en materia de política social en diferentes niveles de operación, facilitando la ubicación de zonas de atención prioritaria.

Como se observa en el mapa del **Índice de Rezago Social**, a nivel localidad, se muestra una distribución geográfica de la pobreza en sus otras dimensiones, en donde los mayores rezagos se concentran en el sur-sureste y zonas serranas del país. Al igual que en la pobreza medida por ingresos, este indicador sugiere que la política social deberá considerar el problema de la falta de acceso a comunidades aisladas y dispersas.



## La opinión de los organismos internacionales

# Gestión por resultados y el papel del Coneval

Gladys Lopez-Acevedo

El entusiasmo por fortalecer la gestión basada en resultados es claro en la administración pública mexicana. Dicho entusiasmo ha sido estimulado por la legislación vigente, así como por una serie de evaluaciones que han tenido gran influencia en el diseño de la política social en México. El reconocimiento nacional e internacional que han logrado evaluaciones de impacto como la del programa Progres- Oportunidades, ha jugado un papel significativo para dar a conocer la importancia de la evaluación en México, en donde hay varias disposiciones que ordenan tareas de evaluación y otras funciones afines en actividades generales y específicas de la administración mexicana.

Sin embargo, las principales normas que han impulsado este proceso de cambio institucional, y que definen el marco para el desarrollo de las funciones de monitoreo y evaluación son las siguientes: 1) la Ley General de Desarrollo Social; 2) la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 3) la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; y las leyes anuales del Presupuesto de Egresos de la Federación 2006, 2007 y 2008.

La Ley General de Desarrollo Social (2003) creó al Consejo Nacional de Evaluación (Coneval) con la función de evaluar la política social en México. En este contexto, el Coneval emitió en 2007 los Lineamientos de monitoreo y evaluación en conjunto con las secretarías de Hacienda (SHCP) y de la Función Pública (SFP) para impulsar la



agenda de resultados en el país. Los Lineamientos de evaluación constituyen un importante avance en la administración pública mexicana y han contribuido a llenar un vacío de política en relación con la función de evaluación y la necesidad de avanzar hacia su integración con la planificación nacional y sectorial, así como con el presupuesto público. En particular, los Lineamientos han establecido un marco uniforme a todos los programas para: 1) definir objetivos estratégicos e indicadores; 2) introducir y utilizar una herramienta común para facilitar la planificación y la evaluación (matriz de marco lógico); 3) definir metodologías de evaluación para el ciclo de proyectos, así como un esquema de seguimiento a los resultados de las evaluaciones y de difusión de los mismos; 4) establecer mecanismos de coordinación y definición de los términos de referencia de las evaluaciones; y, 5) dar los primeros pasos hacia el diseño e implementación de un sistema

integral de monitoreo y evaluación basado en resultados en los programas federales.

Sin embargo, como la experiencia internacional lo demuestra la introducción de gestión por resultados es un proceso gradual que requiere de un acompañamiento sostenido al más alto nivel para su maduración y su sostenibilidad. Por ejemplo, los sistemas Chileno y Colombiano, que usualmente son tomados como referentes internacionales, tienen más de una década de su implementación y han pasado por varias etapas en su diseño y uso.

En este sentido los Lineamientos son un buen principio para avanzar en una mejor coordinación de las funciones de evaluación y monitoreo entre las distintas dependencias de la Administración Pública.

Los Lineamientos también contienen herramientas metodológicas novedosas para alimentar el ciclo de las políticas públicas como es el marco lógico, la evaluación de consistencia y resultados, la evaluación de indicadores, la evaluación de procesos y la evaluación de impacto. Los países en la región de América Latina se están moviendo en esta dirección para mejorar la coordinación en las funciones de monitoreo y evaluación, así como para aumentar el menú e instrumentos de evaluación para responder a las necesidades de información del ciclo de las políticas.

La autora de este artículo es  
Gerente de Proyectos del Banco Mundial

Las opiniones vertidas en este artículo no  
representan la posición del Banco Mundial



## Matriz de indicadores

Eduardo Aldunate

Desde febrero de 2007 la CEPAL, a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), ha trabajado en apoyar la labor del Coneval en cuanto al desarrollo e instauración en México de la evaluación de resultados de los programas federales sujetos a reglas de operación. Este ha sido un proceso que ha requerido de un gran esfuerzo de todos los involucrados pero que muestra hoy sorprendentes resultados.

En ningún país de América Latina se ha realizado un avance tan grande en la implantación de un

sistema de evaluación de resultados de programas públicos en tan breve plazo. En el marco del convenio de cooperación técnica suscrito entre el Coneval y la CEPAL se han realizado reuniones ejecutivas y talleres de capacitación en los que han participado más de 900 directivos de programas federales y más de mil profesionales entre funcionarios de los programas y evaluadores externos. Asimismo, se ha brindado asistencia técnica a 86 programas para mejorar sus Matrices de Indicadores, se han revisado y entregado recomendaciones para mejorar 121 Matrices de Programas Federales y se ha realizado la evaluación de consistencia de 145 Matrices.

Aun cuando estas cifras son impactantes por sí solas, mucho mayor es el impacto que ello generará en la gestión de los programas.

Se ha producido un cambio cultural de gran magnitud en los sectores directivos y profesionales de estos, ya que el énfasis de la dirección no está ahora sólo en los productos que entregan los programas, sino también en cómo, gracias a la entrega de bienes y servicios, logran los programas generar cambios en la calidad de vida de la población mexicana, especialmente en los más pobres. O bien, en cómo el programa contribuye a otros objetivos nacionales de desarrollo, tales como la competitividad de la economía mexicana o la protección del medio ambiente.

Este cambio de enfoque, unido a las herramientas que provee la metodología de trabajo utilizada (Metodología de Marco Lógico y Matriz de Indicadores) generará un cambio duradero que se traducirá en que los programas

federales atenderán con mayor eficacia, eficiencia y calidad las necesidades de los mexicanos y del país. Para alcanzar estos logros ha sido fundamental el trabajo de los directivos y profesionales del Coneval.

Con un reducido, pero altamente capacitado y muy comprometido equipo humano, han logrado guiar y coordinar un sinnúmero de actividades, poniendo a México en una situación de avanzada en lo que a gestión por resultados se refiere.

El autor es experto en  
políticas presupuestarias y  
Gestión Pública de ILPES-CEPAL

Las opiniones vertidas en este artículo  
no representan la posición del ILPES-CEPAL



## La evaluación fortalece el uso responsable de los recursos públicos

Pablo Ibararán

En el ámbito de las políticas públicas, en general, y de la política social, en particular, existe poca evidencia de qué funciona y qué no funciona. Sobran posturas ideológicas sobre lo que debería funcionar y por qué debería funcionar, pero al momento de examinar evidencia “dura”, es decir datos objetivos, hay poco que mostrar. En el ámbito de los organismos multilaterales y la comunidad de donantes en general, existe una alerta por la falta de evidencia sobre los resultados de los préstamos, donaciones y asistencias técnicas que suman varios billones de dólares cada año. Desde 1996 un comité especial de los Organismos Multilaterales de Crédito emitió una “alarma” sobre la falta de responsabilidad –en un sentido amplio– sobre los resultados de su trabajo. Lo importante no es saber en qué se gasta el dinero ni cuánto se gasta, sino qué se está logrando con ese dinero.

Este proceso de generar conciencia sobre la importancia de tener evidencia de los resultados de las políticas públicas es complicado, y la experiencia de México y el Coneval son un caso interesantísimo, que sin duda puede y debe ser estudiado para obtener lecciones válidas para otros países. Por mandato legal, México tiene el requisito de realizar evaluaciones anuales a todos los programas sujetos a reglas de operación. Estas evaluaciones debían no sólo reportar si se gastó todo el dinero o cuántos insumos se compraron, si no considerar si se estaban cumpliendo los objetivos de los programas, y si esto se hacía de la manera más eficiente posible.

El requisito de hacer esto para todos los programas todos los años quizá fue un tanto drástico, pues si bien sirvió para generar conciencia de la importancia de las evaluaciones, también hizo que se le viera como una obligación a cumplir, ya que no siempre era claro qué sucedía con las evaluaciones, cuál era el uso se les daba.

Es en este contexto que surge Coneval, que tiene la tarea de racionalizar el proceso de las evaluaciones, lo que debiera llevar también a la racionalización de los programas de política social. Luego de varios años de evaluaciones anuales de muy heterogénea calidad y cuestionable utilidad, en el 2007 el Coneval, en coordinación con la SHCP y la SFP, pidió que todos los programas pusieran en claro sus objetivos, su funcionamiento y su contribución al Plan Nacional de Desarrollo, así como que identificaran los indicadores que permitieran medir el desempeño de estos objetivos, a través de la Matriz de Indicadores. Aunado a lo anterior, el Coneval solicitó que se evaluara la lógica vertical y horizontal de los programas, su operación y sus resultados, mediante la Evaluación de Consistencia y Resultados. Asimismo, reconociendo que hay entre los diversos programas distintas necesidades de evaluación, se emitió un Programa Anual de Evaluación que determina los tipos de estudios que se deberán llevar a cabo en distintos momentos y de acuerdo con las prioridades de los tomadores de decisiones.

Sin duda, Coneval es un modelo de cómo se puede impulsar la agenda de la evaluación, que es la agenda de la responsabilidad en el uso de los recursos públicos. Los retos que tiene por delante el Coneval son muchos. Requiere de autonomía y recursos suficientes para desarrollar sus funciones, además del respaldo legal para que los resultados de su trabajo –generar evidencia sobre qué funciona y qué no– sean efectivamente incorporados en la toma de decisiones, es decir en la determinación de las prioridades nacionales y el presupuesto.

También hay lecciones importantes. El abarcar todos los programas desde su creación quizá fue muy ambicioso. Además, no es claro que las tareas de regular y gestionar el sistema de evaluación de políticas públicas y de la medición de la pobreza deban ser realizadas por el mismo organismo.

En cualquier caso, la creación de organismos como el Coneval permite institucionalizar la evaluación de los resultados de la política pública nacional.



El autor es Economista de Evaluación de la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID.

Este artículo no representa la posición de OVE ni del BID.



# Sistema de evaluación y monitoreo

Para establecer un calendario de ejecución de las evaluaciones de los programas federales en operación y de los que vayan a comenzar su operación, se desarrolló el Programa Anual de Evaluación, el cual se emite cada año, con la finalidad de vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el de las actividades de la programación y el presupuesto del ejercicio fiscal que se trate, así como determinar los tipos de evaluación que se aplicarán a los programas federales, mediante un programa integral, gradual y útil para las decisiones de asignación de recursos.

Para el año 2007, el Programa Anual de Evaluación estableció la Evaluación de Consistencia y Resultados de los programas federales. Para ello se elaboró un instrumento homogéneo integrado por preguntas relacionadas con seis temas: diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población objetivo y resultados.

El Coneval analizó, revisó y sistematizó las 106 Evaluaciones de Consistencia y Resultados obteniendo los siguientes resultados para cada tema:

- En el tema de diseño, los resultados determinaron que una proporción importante de programas no definen ni cuantifican adecuadamente la población objetivo, dificultando el establecimiento de estrategias efectivas de cobertura, además de una deficiente construcción de indicadores;
- Los resultados en el tema de planeación estratégica demostraron que una gran proporción de los programas evaluados carece de instrumentos adecuados de planeación, particularmente de mediano y largo plazo;
- En el caso de la percepción de la población objetivo, que se enfocó a analizar la existencia de instrumentos para su medición, se detectó que en general los programas no realizan una medición objetiva y rigurosa de la percepción de beneficiarios;
- Finalmente, en el tema de resultados, se observó que una baja proporción de los programas posee información sobre los indicadores del logro de los objetivos generales de los programas.



## La matriz de indicadores, un instrumento de apoyo a la gestión basada en resultados

El buen diseño de un programa contribuye significativamente a una buena gestión y al logro de los resultados esperados, evitando la existencia de objetivos redundantes, así como de bienes y servicios que no contribuyen al logro del mismo.

Una herramienta de planeación que permite fortalecer el diseño y la operación de los programas es la matriz de indicadores, la cual proporciona una estructura para expresar la información más importante sobre un programa, facilita el monitoreo y la evaluación, y provee a los tomadores de decisiones de mejor información.

Por tal motivo, el Coneval y la SHCP han impulsado la construcción de dicha herramienta, como mecanismo de mejora para apoyar una gestión para resultados, favoreciendo la evaluación y el monitoreo como herramientas indispensables en la planeación, rendición de cuentas y la mejor toma de decisiones.

Actualmente, el gobierno federal cuenta con la matriz de indicadores de 389 programas presupuestarios, de las cuales 133 (34 por ciento) corresponden a programas sujetos a reglas de operación y otros programas de subsidios. Lo anterior ha permitido reforzar los objetivos de dichos programas, los resultados que se espera alcanzar en la población atendida, los indicadores que van a permitir medir su desempeño, entre otros.

La construcción de las matrices de indicadores ha traído grandes retos, como la definición de indicadores que nos permitan saber si los programas están alcanzando sus objetivos de desarrollo, con esto se podrá transitar hacia una gestión basada en resultados. Tradicionalmente, los indicadores se han enfocado al ámbito de la operación de programas: insumos (recursos físicos y financieros), actividades (lo que realmente se llevó a cabo) y productos (los bienes o servicios que se producen y/o entregan).

Otro reto es la disponibilidad de fuentes de información de calidad. Para medir los indicadores de desempeño es necesario contar con información objetiva, sistematizada y oportuna, lo cual es clave para que los resultados sean confiables. Asimismo, es necesario fortalecer el vínculo entre dependencias y entidades que ejecutan un mismo programa o que tienen programas complementarios, para potencializar sus resultados y evitar posibles duplicidades en la ejecución de los mismos.

Finalmente, es importante mencionar que este tipo de iniciativas requiere de cambios no solamente normativos, si no culturales, que impliquen una modificación en el sentido que le damos al quehacer público. Más allá de la simple provisión de bienes y servicios, se debe buscar la obtención de resultados en el bienestar de la población que más los necesita.