

Proyecto de Referencia: P101567

México: Análisis de los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal

Unidad de Pobreza y Género
Reducción de la Pobreza y Gestión Económica
Región de América Latina y el Caribe



Agradecimientos

La líder de proyecto es Gladys López-Acevedo, del Banco Mundial. El autor principal de este informe es Alejandro Medina Giopp con el apoyo de Gita Beker Busjeet, Lucy Bravo, Jonna Lundwall y Rosa María Hernández.

Este trabajo contó con la valiosa información y comentarios de varias personas de CONEVAL: Gonzalo Hernández, Secretario Ejecutivo; Edgar Martínez, Director General Adjunto de Coordinación; Gabriela Pérez, Directora General Adjunta de Evaluación; y Shakirah Cossens, Directora de Monitoreo de Programas Sociales.

También se agradece la participación de los investigadores académicos del CONEVAL, y otras personas y equipos entrevistados, en particular de las secretarías de Desarrollo Social (SEDESOL), de la Función Pública (SFP), de Hacienda y Crédito Público (SHCP), de Educación Pública (SEP), de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), y de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Finalmente, agradecemos a los evaluadores externos entrevistados durante el proceso de elaboración de este documento.

ÍNDICE

I. Introducción.....	6
• El contexto de la orientación hacia resultados en México.....	6
• Principales conclusiones: logros y retos.....	7
II. Hallazgos principales.....	8
• Análisis legal y la reforma fiscal.....	8
• Acuerdos institucionales: definición de funciones y responsabilidades.....	8
• El papel de los Usuarios de la Información.....	9
• La vinculación entre los tres niveles de desempeño: programas, sectores y nacional.....	10
• M&E al nivel de dependencias y agencias.....	10
• Matriz de Indicadores.....	11
• Evaluaciones.....	13
• El mercado de evaluadores.....	15
• Una función para el monitoreo y la información.....	15
III. Retos Principales.....	16
• Agenda de Información por Resultados.....	17

I. Introducción

En el presente documento se exponen los principales hallazgos y recomendaciones del equipo de trabajo del Banco Mundial (Equipo) contratado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (CONEVAL), con el fin de analizar los Lineamientos de Evaluación publicados el 30 de marzo de 2007 en el Diario Oficial de la Federación (Lineamientos). Estos Lineamientos fueron emitidos conjuntamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el CONEVAL y la Secretaría de la Función Pública (SFP), con el propósito de regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la Matriz de Indicadores (MI) y los sistemas de monitoreo, así como los objetivos estratégicos de las entidades de la Administración Pública Federal (APF).

Los Lineamientos establecidos son ambiciosos en cuanto a su alcance, asimismo son una herramienta esencial que cuenta con dos elementos principales: instrumentos de monitoreo y evaluación (M&E) bien definidos y guías estratégicas para la coordinación del proceso de implementación de los mismos.

El presente informe tiene el objetivo de proporcionar, a través del análisis del diseño, contenido e implementación de los Lineamientos, información que fortalecerá, en el corto plazo, su proceso de implementación, y en el largo plazo permitirá un proceso de revisión de los mismos. En el año 2007, se llevó a cabo la primera etapa de la implementación de los Lineamientos, la cual se concentró en la elaboración de las Matrices de Indicadores (MI) y en las Evaluaciones de Consistencia y Resultados (CyR). La segunda etapa se llevará a cabo en el año 2008 y se concentrará en la ejecución de una selección de evaluaciones, con base en el Plan Anual de Evaluación 2008.

El contexto de la orientación hacia resultados en México

La importancia por fortalecer la gestión basada en resultados es palpable en la administración pública mexicana. Dicha importancia ha sido estimulada por la legislación vigente, así como por una serie de evaluaciones de gran impacto sobre los programas sociales clave 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. Los Lineamientos han surgido bajo un contexto en el que se están desarrollando diversas iniciativas importantes orientadas hacia resultados dentro de la APF. Cada una de estas iniciativas hace énfasis en aplicaciones diferentes del M&E. Por un lado, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), iniciativa de la SHCP, tiene por objeto la creación de un vínculo entre el presupuesto y los resultados, y por el otro, el Programa de Mejora de la Gestión Administrativa (PMG) dirigida por la SFP, que enfatiza el mejoramiento institucional con base en incentivos de desempeño.

La Oficina de la Presidencia (Presidencia) también está llevando a cabo un esfuerzo importante para vincular los objetivos sectoriales con el Plan Nacional de Desarrollo (PND). La formulación de los Lineamientos va acorde con estas iniciativas y agregan una nueva perspectiva a la orientación hacia resultados en México, a través de la utilización de herramientas de M&E para la evaluación del diseño y la implementación de programas, su objetivo es alcanzar mejores resultados en la política federal y contribuir así a las estrategias de reducción de la pobreza.

Principales conclusiones: logros y retos

Este diagnóstico ha encontrado que los Lineamientos presentan oportunidades para su

profundización así como áreas de expansión. En este sentido, se puede decir que los principales logros sobre los Lineamientos giran en torno a tres puntos principales: a) la creación de un lenguaje común dentro de la APF en términos de orientación hacia resultados; b) el inicio de un proceso de aprendizaje entre los servidores públicos sobre el tema de M&E; y c) la provisión de un menú estandarizado de herramientas de M&E tanto para las Secretarías como para los programas, con el objetivo de alcanzar mejores resultados en política pública.

Lo anterior representa un avance significativo en el esfuerzo por crear una nueva cultura del desempeño en la administración pública mexicana. No obstante, aún se identifican retos importantes sobre los que se debe trabajar para maximizar la utilidad de los Lineamientos.

Estos retos incluyen a) el fortalecimiento de las funciones y responsabilidades de las instituciones involucradas en la implementación de los Lineamientos; b) el estrechar el vínculo entre el PND y los objetivos de los Sectores y Programas, y c) el incremento del uso de los resultados de las evaluaciones, así como el fortalecimiento de la estrategia de información para resultados. Este último punto es crucial, dado que la alimentación de evaluaciones con información de calidad es clave para asegurar la sostenibilidad de la agenda de evaluación concebida en los Lineamientos.

El presente documento resume los principales hallazgos de las misiones de diagnóstico e investigación realizadas en México, así como la extensa revisión de los documentos clave¹ que sirvieron para realizar el informe elaborado por el Equipo sobre el análisis de los Lineamientos.

II. Hallazgos principales

Análisis legal y la reforma fiscal

La revisión del marco legal en que operan los Lineamientos reveló que México ha creado con éxito una base legal amplia y sólida que subraya la posición central de la gestión por resultados dentro de la administración pública. Esto lleva a considerar que el marco normativo en torno a los resultados en México es uno de los más avanzados en América Latina. Las normas principales que han impulsado la agenda de resultados son: a) la Ley de Desarrollo Social (DOF 20-01-2004), b) la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (DOF 30-03-2006), c) la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información (DOF 06-06-2006) y, d) el Presupuesto de Egresos de la Federación Anual (2006, 2007 y 2008). Estas normas proporcionan mayor coordinación en lo que respecta a la orientación hacia resultados y plantean el principal reto sobre cómo aprovechar al máximo las leyes existentes, por ejemplo, lograr que la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información fortalezca el papel de la evaluación en México.

La conclusión predominante de este análisis es que los Lineamientos proporcionan un complemento a las normas existentes, así como una profundización de las mismas. De hecho, uno de los aspectos clave en el desarrollo normativo de la orientación hacia resultados en México ha sido la Reforma Fiscal, la cual busca que Leyes como la de Responsabilidad Hacendaria (DOF 30-03-2006), promuevan la modernización, la transparencia y la eficiencia en la administración del ingreso y gasto público.

¹ En las misiones que tuvieron lugar se llevaron a cabo reuniones con el CONEVAL, la SHCP, la SFP, Presidencia, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, así como con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

Los Lineamientos han jugado un papel importante al agregar a la “administración financiera” la perspectiva de mejorar la calidad y el impacto de la asignación pública. En resumen, los Lineamientos han cerrado una brecha normativa, proporcionando a la administración pública en México un conjunto de herramientas metodológicas y normas que permiten a los programas evaluar y mejorar los resultados de sus programas. En términos del análisis legal, esta consultoría sugiere una serie de acciones concretas en torno al desarrollo de los mandatos existentes, a través de la creación de notas complementarias a las políticas, que aclaren las directrices existentes.

Acuerdos institucionales: definición de funciones y responsabilidades

La cooperación interinstitucional que se logró para el desarrollo y publicación de los Lineamientos constituyó una iniciativa exitosa y poco común, encabezada por tres instituciones con diferentes mandatos en la APF. Sin embargo, el análisis sobre el proceso de implementación ha mostrado que existen espacios de mejora sobre los que se debe trabajar para institucionalizar el monitoreo y la evaluación basada en resultados en la APF. Entre ellos se pueden identificar: a) la consolidación de todas las Matrices de Indicadores (MI) producidas por los programas, b) el aseguramiento de un estándar de calidad, tanto en la Matriz de Indicadores como en las evaluaciones, c) la provisión de soporte técnico a los programas para completar los ejercicios, d) la validación de los resultados, y e) el uso de la información generada por los Lineamientos.

Por lo anterior, se sugiere que se establezca un comité interinstitucional para fortalecer la coordinación de la implementación de los Lineamientos. Este comité sería un foro a través del cual CONEVAL, la SHCP y la SFP pudieran llegar a consensos, e intercambiar y comunicar ideas y estrategias. Otra estrategia que se sugiere considerar es el uso de pruebas piloto en lugar de un proceso *big bang* como el que se eligió el año pasado. Las pruebas piloto permiten a las instituciones identificar las dificultades en la implementación y el establecimiento de estrategias exitosas para lograr un impacto más amplio por parte de la iniciativa. La realización de pruebas piloto ha tenido éxito en diversos países incluyendo Estados Unidos de Norteamérica, Chile, Egipto y Sri Lanka.

El papel de los usuarios de la información

Otra decisión estratégica que se sugiere llevar a cabo para lograr el fortalecimiento de los Lineamientos es incrementar el uso de las evaluaciones. Este análisis reveló que es necesario identificar, como primer paso, a los usuarios principales de la información producida por el menú de herramientas. Por ello, se sugiere desarrollar un instrumento que permita desplegar una cadena lógica, vinculando la unidad básica de los programas con los objetivos sectoriales y el Plan Nacional de Desarrollo (parte de ello se encuentra dentro del marco lógico). Lo anterior permitirá incluir a los tomadores de decisiones de la política pública en todos los niveles de dicha cadena lógica. Además, se puede considerar incluir al menú de evaluaciones una evaluación multianual del PND. Ambas actividades podrían asegurar el papel de los usuarios clave de los resultados de los Lineamientos. Una estrategia como ésta, ayuda a fortalecer de manera importante la función de responsabilidad social de un sistema de M&E.

En Colombia, por ejemplo, la utilización de la información producida por el Sistema Nacional de M&E (SINERGIA) ha proporcionado un gran valor, prestigio y publicidad a dicha información.

La vinculación entre los tres niveles de desempeño: programas, sectores y nacional

El análisis identifica que, en general, los Lineamientos resaltan la importancia de reforzar el vínculo entre la planeación nacional y el presupuesto con base en herramientas de M&E. Pero el enfoque de M&E está aún fuertemente centrado en los programas como unidad de análisis. La MI y los diferentes métodos de evaluación establecidos en los Lineamientos se concentran en el programa, y no consideran otras unidades de evaluación relevantes como el Plan Nacional o los planes sectoriales. Este aspecto no sólo limita el alcance de la evaluación para impulsar la alineación entre los programas, los planes, el presupuesto y sus resultados, sino que también debilita el papel de la planeación como marco de referencia para la gestión y la evaluación, contrario al objetivo planteado en el SED.

Aunado a lo anterior, el Equipo ve oportunidades para fortalecer el vínculo entre los tres niveles de desempeño en los Lineamientos, por ejemplo se sugiere investigar cómo la evaluación de CyR, además de medir la alineación de los programas con los planes sectoriales, podría examinar la consistencia de los Planes Sectoriales con el Plan Nacional y la de estos dos instrumentos con el presupuesto.

También existe un vacío de instrumentos para la medición de resultados en el nivel estratégico intermedio o en el nivel estratégico alto (como una evaluación del PND).

M&E al nivel de dependencias y agencias

En este documento se ha discutido el diagnóstico en términos de liderazgo institucional al nivel de los globalizadores (CONEVAL, SHCP y SFP); sin embargo, la coordinación a nivel de secretarías es igual de importante. Los Lineamientos exigen el establecimiento de una Unidad Administrativa (Unidad) dentro de la estructura existente de las secretarías con la responsabilidad de coordinar la contratación y de 'supervisar a los evaluadores'.

El diagnóstico de la situación actual de estas Unidades reveló un gran número de retos. Primero, falta claridad en quién está a cargo de la contratación de las evaluaciones; hasta la fecha ambos, programas y unidades de evaluación, están involucrados en la contratación. Una consecuencia de esta falta de coordinación observada fue que, en algunas de las instancias, los evaluadores contaban con poco tiempo para completar las evaluaciones debido al largo proceso requerido para la contratación. La entrega de las evaluaciones es exigida por la Ley y, por consiguiente, se apega a un calendario estricto. Lo anterior genera incentivos contradictorios y no favorece las evaluaciones de calidad.

El diagnóstico también mostró que en este momento existe una gran diferencia entre las capacidades de las Unidades en las secretarías. Por ejemplo, hay unidades de evaluación con una capacidad técnica avanzada debido a los años de experiencia con el Sistema de Evaluación y Monitoreo por Resultados (SEMBR); mientras que dicha Unidad en otras secretarías tienen poco personal y con poca experiencia.

Como resultado de este análisis, se sugiere impulsar un agenda para fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación al nivel de las secretarías. Aunque el presente estudio se enfoca en las implicaciones de la puesta en marcha de los Lineamientos, cabe destacar que ello afecta la implementación de toda la agenda de resultados. Esta agenda, que en México se ha establecido involucrando las iniciativas del SED, PMG y los Lineamientos, tiene importantes implicaciones en

cuanto a las capacidades en las secretarías para la gestión de sistemas de monitoreo y evaluación.

Por lo anterior, sería importante coordinar iniciativas, racionalizar esfuerzos, aprovechar sinergias y competencias naturales de las diferentes instituciones. El objetivo es crear sistemas y equipos a nivel de secretaría con la capacidad de implementar la gestión para resultados. Este proceso de aprendizaje y construcción implica una coordinación interinstitucional. Se sugiere explorar oportunidades de cooperación entre CONEVAL, la SHCP y la SFP para coordinar el diseño de un plan de trabajo que impulse la creación de capacidades en el tema en cuestión para los próximos años.

Matriz de indicadores (MI)

Los resultados del proceso de implementación de 2007 observados por el Equipo, subrayan la necesidad de mejorar la coordinación en materia de MI. Por una parte, el mensaje inicial que se dio al publicar los Lineamientos fue que las MI estaban enfocadas hacia la planeación y evaluación, se entendió también que los programas tendrían algún tiempo para completar las MIs, para asimilar la capacitación y recibir retroalimentación de las versiones preliminares tanto por parte del CONEVAL, como de la SHCP, antes de entregar las versiones finales.

Sin embargo, la solicitud de proporcionar una selección de indicadores para su uso en el presupuesto anual (PEF) de 2008 generó temor entre los programas, ya que los indicadores se utilizarían para decidir sus presupuestos.

El tiempo dado para completar esta solicitud, aproximadamente dos semanas antes de lo programado, ejerció una presión significativa para completar el ejercicio, el cual, para la gran mayoría, era la primera vez que lo realizaban.

Un segundo problema importante fue la confusión en los conceptos y diferencias en los mensajes enviados por los capacitadores.

Dado que las MI representaron la primera etapa de implementación de los Lineamientos en el 2007, este ejercicio ha sido responsable de introducir dentro de la Administración Pública en México los conceptos y el conocimiento básico de la cultura orientada hacia los resultados.

Los retos asociados con esta herramienta tienen que ver, como se mencionó anteriormente, con la capacidad técnica dentro de las secretarías para ayudar a los programas en la elaboración de las MI, y con la capacitación para ello. Una revisión de muestras de MI indicó que existe un amplio rango en la calidad de los ejercicios completados. En algunos casos, parece que todavía hay confusión, por ejemplo, acerca de si la MI debe reflejar lo que está haciendo el programa en la actualidad o lo que pretende hacer en los próximos años, así como en la diferencia que existe entre los beneficiarios y los intermediarios.

Otro de los retos identificados en el diagnóstico fue la dificultad enfrentada por los programas para la elaboración de indicadores de Fin y Propósito. Lo anterior obedece a la falta de fuentes de información que alimentan a los indicadores, la falta de claridad en los objetivos sectoriales y, en ocasiones, la poca claridad en los procesos de validación técnica y política.

Además, se identificó que en ocasiones una MI fue producida por programas muy amplios que cuentan con numerosos proyectos dentro del mismo lo que complica el proceso de elaboración y entendimiento de los objetivos del programa.

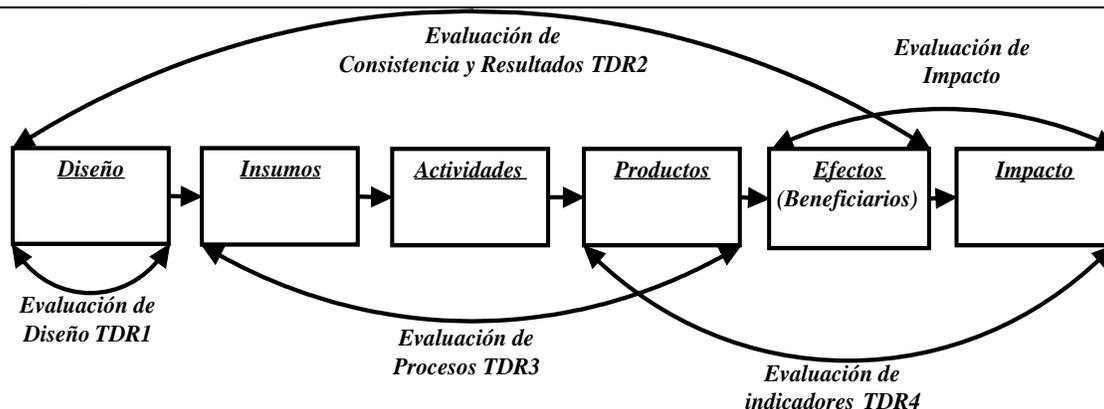
Por lo anterior, se pueden hacer cuatro recomendaciones clave: a) fomentar la complementariedad y amplitud de las MI para vincularlas con los objetivos sectoriales y nacionales, como se ha expuesto con anterioridad en este documento, b) asegurar estándares y capacitación unificada en toda la APF, c) capacitar a las Unidades en las secretarías para prestar asistencia técnica en la elaboración de las MI, y por último, d) establecer de común acuerdo lineamientos claros y factibles respecto a cuándo deben entregarse, a quién y con qué propósito.

Evaluaciones

En los últimos años se percibe una tendencia internacional hacia la utilización de un amplio menú de metodologías de evaluación para medir aspectos específicos que impacten en el éxito de un programa. El diagnóstico del menú de evaluaciones contenido en los Lineamientos muestra que los cinco tipos de evaluaciones especificadas están consideradas como las mejores prácticas internacionales (por ejemplo las evaluaciones de impacto). Además, los Lineamientos y los Términos de Referencia (TDR) para cada evaluación que CONEVAL está desarrollando, introducen la estandarización de evaluaciones innovadoras como las evaluaciones de CyR, Indicadores y Procesos. En conjunto, se considera que los tipos de evaluaciones incluidas en los Lineamientos son de alta calidad y sigue la tendencia internacional de utilizar un amplio menú de metodologías para medir desempeño.

Sin embargo, el principal reto identificado por esta consultoría es el de ser muy claros y estratégicos en la cantidad de evaluaciones a desarrollar y en los tiempos de implementación de las mismas. Las opciones son amplias y, en caso de que se implementen demasiado rápido y/o de manera no selectiva, podría generar tensión innecesaria en los programas. Por ejemplo, la evaluación de diseño establece circunstancias específicas para su ejecución; sin duda, esto deberá reproducirse para el resto de las evaluaciones, en la medida de lo posible. También se considera que la Evaluación de Consistencia y Resultados tiene el potencial de ser utilizada como una herramienta para identificar qué programas necesitan completar otras evaluaciones específicas dentro de las opciones de evaluaciones. Estas consideraciones deberán tenerse en cuenta en el Programa Anual de Evaluación.

Gráfico A: Lógica de articulación de las herramientas



En 2007, se implementaron las evaluaciones de diseño y de CyR como parte de la primera etapa de implementación de los Lineamientos. El diagnóstico mostró que las evaluaciones fueron consideradas por los evaluadores como un buen instrumento de análisis y que los programas evaluados percibieron a las evaluaciones como una herramienta útil para la gestión.

Es importante resaltar que las secretarías enfrentaron grandes retos para contratar evaluadores adecuados que provean certeza en la calidad las evaluaciones. Los TDR representan un paso adelante para fortalecer este aspecto. Sin embargo, se considera que uno de los desafíos es identificar claramente el uso y los usuarios de los resultados de la evaluación, por ejemplo, los resultados de la evaluación podrían proveer insumos clave para el SED y el PMG.

Se sugiere también considerar la construcción de “planes de mejoramiento” basados en las recomendaciones que acompañan cada evaluación de CyR. Los planes de mejoramiento son una parte integral del *Program Assessment Rating Tool* (PART) de Estados Unidos y de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) en Chile, dado que éstos aseguran incentivos para que los programas utilicen las evaluaciones. Ambas propuestas requirieron ajustes menores en la evaluación misma y en el caso de los planes de mejoramiento, el establecimiento de arreglos para su seguimiento. Sin embargo, dado que la experiencia internacional muestra que la supervivencia de iniciativas sobre evaluación depende en gran medida de la utilización de los resultados de las mismas, se considera que el esfuerzo sería costo-efectivo.

El mercado de evaluadores

Los Lineamientos incrementaron significativamente la demanda de evaluadores en el país, por lo que el fortalecimiento del mercado de evaluadores constituye un elemento importante para asegurar el éxito de los Lineamientos que consideran un menú de evaluaciones ambicioso. Aunque sale de la competencia estricta de este análisis, se sugiere se tomen medidas concretas para estimular el incremento en el número de evaluadores calificados en el país, y así expandir el mercado de la evaluación en México. Algunas estrategias para lograrlo pueden ser la revisión de las leyes existentes en la materia con el fin de facilitar la contratación de instituciones privadas, sociedades contratantes innovadoras entre especialistas en evaluación y sectoriales, e iniciativas de certificación.

Una función para el monitoreo y la información

Aunque los Lineamientos proponen claramente una función para el monitoreo a la par de la evaluación, no existe una herramienta articulada para hacer operativo el monitoreo dentro de la APF, lo que resulta evidente en el caso de la evaluación y la MI. Existe un amplio entendimiento en las partes involucradas en México respecto a la importancia que tiene el proporcionar información de calidad: las buenas evaluaciones dependen de la buena información que se proporcione a los evaluadores y que alimente las MI del programa. Como tal, el desarrollo de sistemas de calidad para el monitoreo, así como la existencia de fuentes formales para la recolección de información son un requisito importante para la sostenibilidad de los sistemas de M&E.

Se sugiere que se impulse una visión articulada para el monitoreo en la administración pública, que alimente y complemente la infraestructura de evaluación delineada actualmente en los Lineamientos. Esta visión deberá incluir procedimientos, estándares, funciones y responsabilidades, mecanismos de coordinación interna y externa, así como reglas de divulgación.

En el diagnóstico del estado de los sistemas de información existentes hoy en día en la APF se concluyó que se tiene poca confianza en que se pueda cubrir la demanda de información de calidad generada por la ambiciosa agenda de evaluación establecida en los Lineamientos. Entre las razones que explican esta preocupación se encuentra el hallazgo de que la disponibilidad de información básica es limitada (principalmente respecto a los registros administrativos), poco confiable, demasiado global e inadecuada para el cálculo de los indicadores. Además, los programas, quienes están a cargo de la recolección de datos, se han enfocado principalmente en la recolección de información sobre procesos.

Por último, no se cuenta con estándares universales de calidad que sean utilizados por la administración pública para la recolección de información; por lo cual, existe una clara variación en la calidad de dicha información.

III. Principales Retos

- Establecer un comité interinstitucional para promover la interacción y la comunicación periódica programada entre las partes involucradas con los Lineamientos.
- Mejorar la estrategia de capacitación y asistencia técnica, tanto en el tema de las matrices de indicadores como en lo relacionado con los diversos tipos de evaluación.
- Considerar estratégicamente los usos de las herramientas de evaluación incluidas en los Lineamientos. En el corto plazo se sugiere investigar las oportunidades para utilizar la Evaluación de CyR como generador de información para el SED y el PMG. Sería importante hacer una revisión de esta herramienta para que sea más ejecutiva y útil para actores clave. También se sugiere que se investigue cómo utilizar la herramienta para diagnosticar qué programas necesitan otras evaluaciones específicas como son de indicadores y de procesos (agenda de evaluación). Estos esfuerzos contribuirían a transformar la evaluación de CyR en un instrumento de evaluación con usos y usuarios específicos.
- Equilibrar los incentivos. Una exposición más clara a la audiencia objetivo sobre los usos de la información generada por las herramientas de los Lineamientos asegurará que los programas no vean sólo “trabajo extra” sino que reconozcan su valor, lo que permitirá crear incentivos más equilibrados.

En el corto plazo, se sugiere investigar la posibilidad de crear una forma de “contrato de administración” que apoye la implementación de recomendaciones de evaluación a nivel de programa. En la evaluación CyR los evaluadores deben entregar recomendaciones sobre las que se podría crear un plan de trabajo.

- Impulsar un debate entre los involucrados sobre la función del monitoreo y su papel en los Lineamientos. En el corto plazo, se sugiere trabajar sobre la creación de consensos en torno al modelo de monitoreo deseado por las partes claves involucradas. Así como definir claramente: a) los objetivos de las herramientas; b) las metodologías; c) los usos de las herramientas; d) los procesos; y e) los acuerdos institucionales.

- Se recomienda la revisión de las leyes que regulan los contratos externos para asegurar una mayor claridad en el proceso en relación con: a) quién puede ser contratado; b) quiénes pueden ser los proveedores; c) cuáles son las modalidades de contratos; y d) cuáles son los mecanismos de solución de conflictos. Otras iniciativas que se pueden someter a consideración son: a) crear un registro de evaluadores, y b) introducir formas innovadoras para aumentar el grupo de evaluadores, por ejemplo, a través de 'contratos de sociedad'.
- En el largo plazo se sugiere trabajar sobre la posibilidad de formar alianzas con universidades para promover iniciativas de educación en el área de los programas de M&E. Por ejemplo, Canadá y Australia implementaron un programa de evaluación en universidades para preparar a un grupo considerable de evaluadores tanto para el gobierno como para el sector privado. Otra iniciativa de largo plazo es sobre el establecimiento de un programa que facilite la transmisión de conocimientos, con el fin de fortalecer la capacidad técnica de las evaluaciones.

Agenda de Información por Resultados

Dentro de este análisis sobre los Lineamientos se consideró muy importante incluir un diagnóstico preliminar sobre el estado de la información en México. La provisión de información de calidad es un tema clave para asegurar que los resultados de las evaluaciones y los indicadores de los MI sean confiables. A continuación se presentan algunos aspectos que podrían ayudar a fortalecer una agenda de información por resultados:

- Fortalecer la capacidad técnica del personal del programa para generar y utilizar información básica. Una actividad del corto plazo podría ser: a) desarrollar criterios estándar para la administración de información en los programas, y b) diseñar e implementar una estrategia de creación de capacidades para el personal operativo del programa sobre la administración de la información.
- Mejorar los registros administrativos para que puedan usarse de manera más activa como fuente de información básica. Una actividad del corto plazo podría ser: a) diagnosticar la producción de información en los programas, y b) diseñar e implementar un plan estratégico para la mejora de los registros administrativos.
- Estandarizar bases de datos utilizadas por el sistema de M&E. Una actividad podría enfocarse a hacer diagnósticos sobre las bases de datos utilizadas actualmente por los programas. Con base en los diagnósticos de mediano y largo plazo se puede: a) implementar un plan estratégico para el fortalecimiento de las bases de datos, b) desarrollar normas y protocolos para capturar el flujo de información de los programas, y c) diseñar y establecer una estrategia de creación de capacidades para la administración de las bases de datos.
- Establecer alianzas estratégicas con el INEGI para beneficiarse de su capacidad técnica y de su infraestructura estadística. Algunas actividades podrían incluir establecer convenios para: a) fortalecer la capacitación en programas de administración de información; y b) asegurar un acceso rápido y continuo a su información. También se considera necesario crear un inventario de información útil para los programas. En el largo plazo se sugiere establecer comités técnicos para la administración de información del programa e integrarlos a la red de trabajo del INEGI.