



# III Seminario de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales: Retos en la Consolidación del Sistema de Monitoreo



**CONEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

Lo que se mide  
se puede mejorar



**DIRECTORIO**

**CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN  
DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL**

**INVESTIGADORES ACADÉMICOS**

**María del Rosario Cárdenas Elizalde**  
Universidad Autónoma Metropolitana

**Claudia Vanessa Maldonado Trujillo**  
Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Guillermo Cejudo Ramírez**  
Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Salomón Nahmad Sittón**  
CIESAS – Pacífico Sur

**John Scott Andretta**  
Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Armando Bartra Vergés**  
Universidad Autónoma Metropolitana

**SECRETARÍA EJECUTIVA**

**José Nabor Cruz Marcelo**  
Secretario Ejecutivo

**Edgar A. Martínez Mendoza**  
Director General Adjunto de Coordinación

**Alida Marcela Gutiérrez Landeros**  
Directora General Adjunta de Análisis de la  
Pobreza

**Karina Barrios Sánchez**  
Directora General Adjunta de Evaluación

**Daniel Gutiérrez Cruz**  
Director General Adjunto de Administración

**EQUIPO TÉCNICO**

**Edgar A. Martínez Mendoza**

**José Manuel del Muro Guerrero**

**Ana Karen Muñoz González**

**Alejandro Grimaldi Ferreira**

**Patricia de Stefano García**



## Índice

Agenda.....	4
Introducción .....	5
Siglas y acrónimos.....	8
Mesa temática 1 “Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo I: Construcción del marco normativo” .....	9
Mesa temática 2 “Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo II: Implementación al interior de las dependencias” .....	14
Mesa temática 3 “Desafíos del monitoreo para la mejora de los programas sociales” .....	18
Mesa temática 4 “Objetivos y resultados de la Planeación Nacional del Desarrollo” .....	22
Mesa temática 5 “Desafíos para la definición y seguimiento de los enfoques transversales” .....	26
CONCLUSIONES .....	31



## Agenda

Mesa	Participantes
Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo: Construcción del marco normativo	<b>ASF: Marisela Márquez Uribe.</b> - Directora General de Auditoría de Desempeño al Desarrollo Social. <b>CONEVAL: José Manuel del Muro Guerrero</b> - Director General Adjunto de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales.
Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo: Implementación al interior de las dependencias	<b>SEDESOL: Oliver Arroyo Ramón</b> - Director General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales. <b>CONACYT: Miguel Adolfo Guajardo Mendoza</b> - Director Adjunto de Evaluación y Planeación. <b>SEP: Carmen Gloria Pumarino Bravo</b> - Directora General Adjunta de Planeación y Estadística Educativa.
Desafíos del monitoreo para la mejora de los programas sociales	<b>Comedores Comunitarios: Juan José Miranda Medina</b> - Director General. <b>CDI: Sergio Alberto Ortiz Rosales</b> - Coordinador General de Planeación y Evaluación. <b>SAGARPA: Raúl del Bosque Dávila</b> - Director General de Planeación y Evaluación.
Objetivos y resultados de la planeación nacional de desarrollo	<b>SE: Fernando López Portillo Tostado</b> – Director General de Planeación y Evaluación. <b>SEDESOL: Hugo Lugo Paz</b> – Director General Adjunto de Planeación. <b>SHCP: Gustavo Ulloa López</b> - Director General Adjunto de Evaluación de los Resultados de los Programas Presupuestarios.
Desafíos para la definición y seguimiento de los enfoques transversales	<b>SIPINNA: Ricardo Antonio Bucio Mújica</b> - Secretario Ejecutivo. <b>CONAPRED: Alexandra Haas Paciuc.</b> - Presidenta del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. <b>INMUJERES: Ana Laura Pineda Manríquez</b> - Directora General de Estadística, Información y Formación en Género.



## Introducción

Debido a la necesidad de mejorar el desempeño del gobierno en materia de desarrollo social, hoy es fundamental que el enfoque en el diseño de las políticas y los programas sociales cumpla con ciertos principios: que el diseño se base en evidencia, que busque obtener resultados y que utilice mecanismos para fortalecer los procesos de transparencia y rendición de cuentas. Un instrumento fundamental para incorporar estos principios en el diseño de las intervenciones públicas es la institucionalización de un Sistema de Monitoreo, ya que ofrece a los tomadores de decisiones información sobre los resultados alcanzados al implementar la intervención pública y, al mismo tiempo les permite dar seguimiento al uso y administración de los recursos.

El primer paso para establecer un Sistema de Monitoreo en México fue tener una herramienta que permitiera que los programas sociales tuvieran objetivos claros y que estuvieran asociados a indicadores para monitorearlos. Esta herramienta es la Metodología de Marco Lógico (MML) y, sobre ella, se cimentó el Sistema de Monitoreo en México. A partir de la MML, nació la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en México.

El *I Seminario de Monitoreo de los Programas Sociales*<sup>1</sup>, llevado a cabo por el CONEVAL en 2008, sirvió como un primer paso para presentar la MIR como herramienta de recolección de información y conocer sus principales ventajas y retos para el funcionamiento de un Sistema de Monitoreo: tanto para los operadores, como para los evaluadores de los programas. A grandes rasgos, destacó el reto que implica adoptar esta metodología en un periodo corto de tiempo, lo cual fue un proceso de asimilación complicado para los funcionarios y las entidades. Son cambios y procesos que toman tiempo para alcanzar una correcta homologación de planificación y medición de resultados entre diferentes programas y sectores.

El *II Seminario Internacional de Monitoreo de Programas Sociales*<sup>2</sup>, realizado por el CONEVAL en 2014, se hizo una evaluación general de cómo había funcionado la implementación del Sistema de Monitoreo como generador de información para el mejoramiento de las políticas públicas. Se identificaron, entre los retos más importantes: la institucionalización del sistema, es decir, que la MIR no sea pensada como un trámite burocrático, sino como una herramienta de gestión para la toma de decisiones, la construcción de indicadores que midan resultados en lugar de aquellos que se limitan al seguimiento de la entrega de bienes y servicios, la promoción del uso de la información por parte

---

<sup>1</sup> Para su consulta, visite la siguiente liga electrónica:  
<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/informes/Primer-Seminario-de-Monitoreo-de-Programas-Sociales.pdf>

<sup>2</sup> Para su consulta, visite la siguiente liga electrónica:  
<https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/segundo-seminario-internacional-monitoreo.pdf>



de los tomadores de decisiones y lograr incentivos para la coordinación entre los actores involucrados en el diseño e implementación de las intervenciones públicas. Si bien algunos de estos retos siguen presentes, se ha avanzado en la construcción de un Sistema de Monitoreo que privilegia la medición de resultados, que considera el uso de la información y la coordinación entre los actores que participan del diseño y reporte de la MIR.

En 2018, el CONEVAL, como parte de los esfuerzos para la consolidación del Sistema de Monitoreo en México, llevó a cabo, en Ciudad de México, el **III Seminario de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales: “Retos en la consolidación del Sistema de Monitoreo”**. Su principal objetivo fue presentar los avances de la institucionalización del Sistema de Monitoreo a una década de su implementación. El Seminario se estructuró por mesas temáticas con paneles de expertos.

El objetivo de las dos primeras mesas fue retomar el diálogo sobre los retos en la institucionalización del Sistema de Monitoreo y de coordinación entre los actores involucrados mientras que en las restantes se buscó la reflexión a los generadores y usuarios de la información del Sistema de Monitoreo. En la primera mesa, se identificaron los elementos normativos mínimos para institucionalizar el Sistema de Monitoreo y qué estrategias de coordinación deben implementarse entre los actores claves para mejorarlo. En la segunda mesa, se discutió sobre las estrategias que, en la práctica, las dependencias han implementado para la institucionalización del Sistema de Monitoreo. En ese sentido, se buscó identificar cuáles han sido efectivas y cuáles deben replantearse.

En la tercera mesa temática se abordó la incorporación del enfoque de resultados en el diseño tanto de indicadores, como de objetivos. Asimismo, se valoró el avance que ha habido en cuanto a la definición del problema público y de las poblaciones objetivo. La cuarta mesa temática permitió reflexionar sobre las estrategias de definición de los objetivos e indicadores de la planeación nacional, así como conocer el uso que se le da a la información generada por los mismos. También, se buscó discutir sobre la efectividad del mecanismo de alineación entre estos objetivos y los de los programas sociales, con el fin de que las acciones realizadas por los últimos contribuyan, de manera efectiva, a alcanzar los objetivos que se derivan del PND. Por último, en la quinta mesa se incorporó el tema de la transversalidad en el diseño de las políticas y los programas sociales con el propósito de analizar las estrategias que se utilizaron en la definición de los objetivos e indicadores transversales e identificar los desafíos que hubo en este proceso para poder fortalecerlo.



### Cuadro 1. Objetivos de las Mesas Temáticas

<i>Mesa</i>	<i>Objetivo</i>
<b>Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo: Construcción del marco normativo</b>	Reflexionar sobre la construcción del marco normativo que regula el monitoreo de los programas y políticas sociales, destacar los retos para su actualización y mejora, y derivar aprendizajes para la coordinación efectiva entre las instancias rectoras.
<b>Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo: Implementación al interior de las dependencias</b>	Discutir los diferentes mecanismos que las dependencias han implementado para apropiarse e internalizar el proceso de monitoreo garantizando, con ello, su continuidad y sostenibilidad.
<b>Desafíos del monitoreo para la mejora de los programas sociales</b>	Reflexionar sobre las dificultades para la correcta definición del problema público y poblaciones; presentar los elementos clave para el diseño de objetivos y mecanismos de intervención efectivos; identificar retos en la construcción de indicadores que midan resultados; definir los desafíos en el uso de la información.
<b>Objetivos y resultados de la planeación nacional de desarrollo</b>	Presentar las estrategias de definición de los objetivos nacionales de desarrollo, discutir sobre la efectividad del mecanismo de alineación de los objetivos de planeación nacional con los objetivos de los programas sociales y presentar resultados relevantes y su uso para el fortalecimiento de la política social.
<b>Desafíos para la definición y seguimiento de los enfoques transversales</b>	Presentar las estrategias y desafíos de definición de los objetivos transversales de desarrollo; presentar resultados relevantes y su uso para el fortalecimiento de los enfoques transversales en la política social; proponer mecanismos para que los programas sociales incorporen de forma efectiva los enfoques transversales a sus objetivos e instrumentos de intervención.



## Siglas y acrónimos

<b>APF</b>	Administración Pública Federal
<b>ASF</b>	Auditoría Superior de la Federación
<b>CDI</b>	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CONACYT</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
<b>CONAPRED</b>	Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación
<b>CONEVAL</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
<b>ILPES</b>	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
<b>INMUJERES</b>	Instituto Nacional de las Mujeres
<b>MML</b>	Metodología de Marco Lógico
<b>MIR</b>	Matriz de Indicadores para Resultados
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>SAGARPA</b>	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca
<b>SE</b>	Secretaría de Economía
<b>SED</b>	Sistema de Evaluación del Desempeño
<b>SEDESOL</b>	Secretaría de Desarrollo Social
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<b>SIPINNA</b>	Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes
<b>SM</b>	Sistema de Monitoreo
<b>UED</b>	Unidad de Evaluación del Desempeño



## Mesa temática 1 “Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo I: Construcción del marco normativo”

**Objetivo:** Reflexionar sobre la construcción del marco normativo que regula el monitoreo de los programas y políticas sociales, destacar los retos para su actualización y mejora, así como derivar aprendizajes para la coordinación efectiva entre las instancias rectoras.

**Moderador:**

⌘ Edgar A. Martínez Mendoza –  
Director General Adjunto de  
Coordinación, CONEVAL.

**Ponentes:**

⌘ Marisela Márquez Uribe – Directora General de  
Auditoría de Desempeño al Desarrollo Social, ASF.  
⌘ José Manuel del Muro Guerrero – Director General  
Adjunto de Monitoreo de Políticas y Programas  
Sociales, CONEVAL.

### Resumen General

En esta mesa se expusieron elementos para reflexionar sobre la evolución y desarrollo del marco normativo que sustenta el monitoreo de los programas y políticas sociales desde la perspectiva de dos de los actores coordinadores del tema como lo son la ASF y CONEVAL. Esto, con el objetivo de abrir un espacio de diálogo para discutir el proceso de regulación de estos.

En cuanto a los elementos que actualmente se regulan a nivel programas y políticas, la ASF expuso las disposiciones normativas para la generación y uso de información sobre el desempeño de los programas presupuestarios. Asimismo, señaló que a pesar de que se mandata la generación de la información, falta regulación que especifique en qué forma ésta debe ser usada. Por ejemplo, aunque se mandata la generación de informes para conocer los resultados, no se establece el mecanismo mediante el cual la SHCP deba integrar los resultados de estas evaluaciones para ponderar las asignaciones presupuestales.

Posteriormente, mencionó los mandatos y normas que determinan el papel que juega cada institución en el ciclo presupuestario. Resaltó la importancia de la UED de la SHCP como encargada de apoyar la coordinación la evaluación de los programas y políticas del gobierno federal (especialmente lo no social), el papel de la SFP para fiscalizar y promover la eficiencia de las dependencias y entidades de la APF, y resaltó a CONEVAL como el responsable de normar y coordinar la evaluación del desempeño de la política de desarrollo social. Como algunas de las estrategias que se deben implementar, señaló la actualización y mejor armonización de estos mandatos y normas, así como una mejor coordinación entre los



actores que juegan un papel relevante en el proceso de monitoreo y evaluación de los programas, una mejor vinculación entre los programas presupuestarios y el PND, y la flexibilidad para mejorar los indicadores en los sistemas oficiales.

Por otro lado, señaló que se debe evitar que haya cambios en los indicadores que no representen mejoras en los mismos. Finalmente, resaltó algunas de las principales estrategias que se deben de continuar, el uso del sistema de monitoreo para el seguimiento de los indicadores e impulsar los indicadores de resultados de los programas.

El **CONEVAL** destacó la importancia de los Lineamientos Generales de Evaluación y los Lineamientos y Criterios de la MIR como normativas específicas que actualmente regulan el monitoreo de los programas. Asimismo, mencionó que deberían de existir elementos que regulen las políticas sociales también, especialmente en temas de metodología para su diseño y para homologar lo que se considera o no como resultados a ese nivel. Se expuso la necesidad de desarrollar una metodología que precisara la construcción de metas, y con base en la cual se pudiera hacer una mejor vinculación de los resultados del monitoreo y la evaluación con la asignación presupuestal.

En cuanto a la coordinación entre actores relevantes, **CONEVAL** consideró que algunos de los resultados en el mejoramiento de la misma han sido: la existencia de los Lineamientos Generales de Evaluación para los programas sociales; la posterior consolidación del proceso de monitoreo después del primer cambio de Administración en 2012; la separación entre programas sociales y no sociales para su monitoreo y evaluación; y en el que, recientemente, los Lineamientos MIR permitan la modificación de metas.

Finalmente, en cuanto a las estrategias que deben continuar, **CONEVAL** mencionó: la construcción de indicadores para medir resultados; buscar la factibilidad de la medición de objetivos de políticas; asegurar que se genere la información necesaria y que ésta sea de calidad; y buscar que no haya cambios a las matrices y a los indicadores que no sean para su mejora.

## Logros

La **ASF** señaló como un buen resultado el que se haya establecido en la normativa la participación coordinada de la ASF, la SHCP y el **CONEVAL** en el proceso de aprobación de indicadores de los programas sociales, así como la institucionalización del Sistema de Monitoreo en la APF. Esto, señala la Auditoría, le ha permitido identificar áreas de oportunidad al momento de llevar estos procesos a la práctica. Asimismo, le ha permitido identificar los elementos de este proceso que aún es necesario regular y las mejoras que se



deben llevar a cabo en cuanto a las normas que definen los tiempos del ciclo presupuestario. Finalmente, señaló como algo positivo el tener mayor claridad sobre el papel que juega cada institución en el proceso de monitoreo y evaluación y en las actividades que cada una debe llevar a cabo.

Por su parte, el **CONEVAL** señaló como un avance la implementación de estrategias funcionales de monitoreo y evaluación de los programas sociales que han contribuido a su institucionalización; por ejemplo, la definición y publicación del proceso de aprobación de indicadores<sup>3</sup>, mediante este el CONEVAL establece si los indicadores de resultados, servicios y gestión de los programas sociales cumplen con los criterios mínimos necesarios para medir los objetivos de estos programas en un punto determinado en el tiempo. Este proceso consta de tres etapas, dentro de las primeras dos se analiza si los indicadores cumplen con determinados criterios de calidad y en la etapa final se emite un dictamen de aprobación sobre el conjunto de indicadores registrados en la MIR ante la SHCP para el ejercicio fiscal correspondiente<sup>4</sup>.

También, el **CONEVAL** identificó como un logro el que ahora se tengan mejores indicadores para dar seguimiento a los programas sociales, ya que se cuenta con más indicadores de resultados que de gestión. Asimismo, destacó positivamente el establecimiento de la factibilidad de las MIR de aquellas que han alcanzado la suficiente madurez como un mecanismo para evitar cambios a indicadores que ya están correctamente planteados y así evitar retrocesos en su diseño. También, se resaltó la impartición de los cursos Taller de Marco Lógico, para funcionarios de dependencias coordinadoras de los programas sociales, así como los manuales de construcción y diseño de objetivos e indicadores como insumos para el mejoramiento de la calidad de los instrumentos de monitoreo. Por otro lado, se señaló el gran resultado de contar con el Sistema de Indicadores de Programas Sociales (SIPS), el cual, se encuentra en la página web de CONEVAL mediante el cual se puede dar seguimiento a cerca de 2,500 indicadores de manera anual y que esto a sido de utilidad para el monitoreo de las principales temáticas de desarrollo social que operan los programas.

---

<sup>3</sup> Esta metodología fue reconocida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el Premio Gestión para Resultados del Desarrollo 2016 (GpRD) en la categoría Monitoreo y Evaluación (a nivel nacional). Más información en: <https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/TARJETA-INFORMATIVA-CONEVAL-recibe-reconocimiento-del-BID.pdf>

<sup>4</sup> Para más información respecto de la metodología consultar: [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA\\_APROBACION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf)



Finalmente, **CONEVAL** también señaló la importancia de que las dependencias cuenten con un sistema de monitoreo de políticas sociales para darle seguimiento a los avances en este nivel de planeación. Cabe señalar que, para este objetivo, **CONEVAL** indicó que cuenta con el Sistema de Indicadores de la Política Social (SIPOL) sin embargo es necesario que se adopten esos sistemas al interior de las dependencias.

## Retos

Algunos de los principales retos que la **ASF** resaltó fueron: las dificultades prácticas que los programas presentan al construir una MIR y darle seguimiento de forma interna; la falta de uso de la metodología para la construcción de metas por parte de los programas; y la poca correspondencia entre los objetivos de los programas y el presupuesto que se les otorga. También señaló que a pesar de que ha mejorado la coordinación entre algunos actores aún se tiene un reto importante a superar en este tema, específicamente, mencionó que se debe mejorar la coordinación con las entidades federativas y municipios, ya que es donde se encuentra la mayor deficiencia en este aspecto. Asimismo, hizo hincapié en que faltan indicadores que midan el impacto social de los programas con base en evidencia. En ese mismo sentido, resaltó que hay una carencia de información estadística por lo que se deben buscar mecanismos que permitan la generación de mejor información estadística para valorar el cumplimiento de los objetivos de la política social.

Finalmente, enfatizó en que en ocasiones se llevan a cabo fusiones, creaciones o eliminaciones de programas que no siempre están claramente justificadas. Por lo que se esperaba que sean tomados en cuenta los resultados de los programas para tomar este tipo de decisiones, ya que es deseable que cualquier cambio sea justificado con base en sus logros. Por la misma razón, comentó la importancia de impulsar la vinculación de los programas con el presupuesto que tienen asignado, de tal forma que vaya de acuerdo con sus necesidades y desempeño.

Por su parte, el **CONEVAL** señaló que, a pesar de las mejoras en coordinación, aún hay áreas de oportunidad para lograr la articulación y coordinación con las demás instancias evaluadoras, y en general con las dependencias e instituciones que participan en el ejercicio de monitoreo. Un segundo reto es lograr que la MIR y sus indicadores no sean vistos como un trámite burocrático sino como una herramienta que ayude a los programas a saber si van bien o si tiene que realizar ajustes para tener un mejor desempeño. Para ello se requiere de un proceso de sensibilización para que la MIR sea retomada como una herramienta para el mejoramiento de sus programas. En ese sentido, resaltó también como un reto importante



## Seminario de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales

Retos en la consolidación del Sistema de Monitoreo

**CONSEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

la institucionalización del uso de la información de monitoreo para la asignación presupuestal. Así como una regulación clara sobre el uso de fuentes de información para privilegiar encuestas y medios nacionales que se realizan periódicamente bajo criterios de comparabilidad y el rol de la unidad de evaluación de las dependencias en la generación de esta información.

Finalmente, se planteó la importancia de establecer la normativa que evite que se cambien los indicadores al término de cada Administración. Esto con el fin de evitar retrocesos en su diseño ya que los únicos cambios que deben permitirse deben ser para mejorar, por lo tanto, no todos los indicadores deben ser modificados.



## Mesa temática 2 “Lecciones de la institucionalización del Sistema de Monitoreo II: Implementación al interior de las dependencias”

**Objetivo:** Discutir los diferentes mecanismos que las dependencias han implementado para apropiarse e internalizar el proceso de monitoreo garantizando, con ello, su continuidad y sostenibilidad.

### Moderadora:

⌘ Silvia Elena Meza Martínez –  
Directora de Monitoreo de  
Programas Sociales,  
CONEVAL.

### Ponentes:

- ⌘ Oliver Arroyo Ramón – Director General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales, SEDESOL.
- ⌘ Miguel Adolfo Guajardo Mendoza – Director Adjunto de Evaluación y Planeación, CONACYT.
- ⌘ Carmen Gloria Pumarino Bravo – Directora General Adjunta de Planeación y Estadística Educativa, SEP.

## Resumen General

En esta mesa se expusieron los principales aprendizajes y retos para la institucionalización del sistema del monitoreo al interior de las dependencias. Tuvo como objetivo discutir los diferentes mecanismos que las dependencias han implementado para apropiarse e internalizar el proceso de monitoreo, de tal forma que se garantice su continuidad y sostenibilidad.

Sobre las estrategias que se han llevado a cabo, la **SEDESOL** habló sobre cómo a partir de las atribuciones otorgadas por su reglamento interno crearon un sistema al interior de la dependencia para que los programas reporten sus indicadores antes de cargarlo en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH). Con respecto de si estas estrategias han funcionado, resaltó que, aunque siempre hay una inercia en cuanto a los procedimientos. Establecer dinámicas y ciclos que sean conocidos por todos, con base en un lenguaje común, es una estrategia que ha funcionado. Posteriormente, identificó a los actores que han sido relevantes en el proceso de monitoreo para que este sea exitoso, resaltó que las Unidades Responsables (UR) requeridas para participar de estos procesos dependen de la etapa del ciclo presupuestario. Por ejemplo, comentó que al inicio del año funciona que siempre estén



los responsables de la Dirección General de Programación y Presupuestación ya que si hay algún indicador o aspecto susceptible de mejora pendiente que implica recursos, evita que, llegando a mitad del año, digan que no lo tenían presupuestado. Señaló también que se han organizado comités técnicos para solventar las determinaciones sobre el objetivo del programa, poblaciones, o alcances de este, y preciso que estos comités están conformados por los encargados de análisis y prospectiva, planeación y de la conformación de los padrones.

Por otro lado, **CONACYT** expuso que una de las estrategias que implementó fue transformar la subdirección de evaluación en una dirección completa con capacidades suficientes para atender los temas de monitoreo y evaluación. Se identificó a los talleres de capacitación al interior de la institución como un importante elemento que contribuyó a crear un lenguaje compartido, es decir, todos los involucrados en el monitoreo utilizan términos similares. En cuanto a los actores relevantes, señaló que se construyeron redes con responsables y operadores de los programas, además de un comité interno con representantes de cada programa. Se identificó que las auditorías y la construcción de una auditoría interna, y la estructura organizacional de una red de actores relevantes han sido factores importantes que han ayudado a internalizar este proceso y lograr cambios dentro de la Institución.

La **SEP** señaló como una de las estrategias que ha llevado a cabo para la institucionalización del proceso, el Portal de Apoyo para la Planeación y la Programación (PAPP) que sirve como plataforma para recolectar la información que recuperan del gran número de programas a los que dan seguimiento. Además de eso, identificó que contar con minutas en las que se establecen los acuerdos ha resultado benéfico para coordinar los esfuerzos de muchas de las UR aun cuando éstas tienen encomiendas distintas. Finalmente, señaló que los talleres organizados por CONEVAL han sido de gran ayuda para analizar los programas e identificar el problema público.

Durante la mesa se identificaron al menos cuatro estrategias clave para la institucionalización del sistema de monitoreo al interior de las dependencias: la coordinación de actores relevantes y la gobernanza interna; los esfuerzos en materia de capacitación y fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios; la relevancia de las unidades de evaluación y monitoreo dentro de las dependencias; y la sistematización de la información.

Finalmente, se resaltó la importancia de incorporar en la normativa interna los procesos que impulsen la orientación de resultados, la coordinación y la capacitación continua. Esto, debido a que la falta de permanencia de los funcionarios contribuye a que no haya una



continuidad en los esfuerzos implementados y a que no se concrete la transferencia de conocimientos necesaria.

## Logros

La **SEDESOL** logró institucionalizar un sistema de información al interior de la dependencia, en el que los programas reportan sus indicadores. Esto ha llevado a una mejor coordinación, ya que se cuenta con un tablero de monitoreo y planeación que permite hacer cambios al diseño de las MIR cuando es necesario. Señaló que, de 18 programas, 10 ya cuentan con este sistema. También indicó que, gracias al tablero de control y planeación, de 15 programas sociales, 13 ya cuentan con aprobación condicionada de sus indicadores otorgada por el CONEVAL. Asimismo, designó encargados para dar seguimiento al avance de los programas e instruyó la capacitación de sus funcionarios por medio de talleres. Finalmente, estableció el orden de los procesos de forma clara, tal que les permita operar de forma eficiente, respetando ciclos y tiempos establecidos para las áreas de trabajo.

Por otro lado, el **CONACYT** identificó como uno de sus logros, el fortalecimiento institucional de la Unidad de Evaluación. También destacó que antes una subdirección se hacía cargo de 10 programas, pero ello presentaba muchas dificultades de coordinación por lo que se definió una dirección especial, con todas las herramientas necesarias, para encargarse del proceso de monitoreo y evaluación de los programas. Asimismo, resaltó la articulación de redes de responsables y operadores capacitados de tal forma que tuvieran claro el papel que tiene cada uno y que se contara con conceptos homologados en el tema de evaluación como logros importantes. También se creó un comité interno con representantes de cada programa, y se institucionalizó la elaboración de un informe semestral sobre el avance de los indicadores. Esto ha permitido tener un mayor control sobre el desempeño de los programas, y contribuyó en lograr modificar los indicadores y cambiar el enfoque de entrega de bienes y servicios a un enfoque de resultados.

La **SEP** mencionó como uno de sus principales logros el haber establecido el Sistema de información para planeación y el seguimiento, el cual es un sistema único en el que están registradas todas las matrices a las que les dan seguimiento. Esto permitió tener un portal de apoyo para la planeación y programación, ya que de esta manera fue posible tener la información al alcance cuando fuera necesario. Asimismo, definió que la intervención de CONEVAL en cuanto a la impartición de capacitaciones, talleres y organización de mesas y reuniones ha sido útil para acordar el diseño de las MIR.



## Retos

SEDESOL identificó que el romper con las inercias en los procedimientos ha sido uno de sus principales retos. Asimismo, señaló que aún hay programas que no cuentan con un proceso sistematizado para reportar sus indicadores lo que hace lento el trabajo. También, remarcó como otro reto, continuar con procesos de capacitación y sensibilización para insistir a los responsables de los programas sobre la importancia de seguir los procedimientos.

Por otro lado, CONACYT resaltó que ha sido muy complicado cambiar rutinas y dinámicas inerciales al interior de la dependencia. Además de esto, señaló como su principal reto, mantener el enfoque de resultados en sus indicadores. También, resaltó que es importante evitar la fusión de programas que tengan poblaciones u objetivos diferentes. Asimismo, señaló como otro reto el que los avances conseguidos en cuanto al monitoreo y la evaluación no dependan de la voluntad de una persona y que se debe avanzar en su institucionalización. Finalmente, insistió en la importancia de involucrar a las personas que están a cargo de los programas presupuestarios en su diseño para que, de esta forma, exista una coordinación real entre los tomadores de decisiones y no quede únicamente entre sus enlaces.

La SEP identificó como un reto la gran cantidad de programas con los que cuenta (35 programas), ya que esto aumenta la complejidad en su seguimiento. También señaló como un reto la rigidez de los sistemas de SHCP para mejorar los indicadores sectoriales, ya que no les ha sido posible realizar adecuaciones de ningún tipo a los programas derivados del PND a su cargo. Indicó que, al inicio de la Administración, se establecieron los indicadores para el seguimiento de los objetivos sectoriales, sin embargo, ya sea por su calidad, su planeación o cambios metodológicos, muchos de estos se volvieron obsoletos para la dependencia. También se identificó el caso contrario cuando, por ejemplo, se tiene un buen indicador y por el cambio de director se modifica.



### Mesa temática 3 “Desafíos del monitoreo para la mejora de los programas sociales”

**Objetivo:** Reflexionar sobre las dificultades para la correcta definición del problema público y poblaciones objetivo, así como sobre los elementos clave para el diseño de objetivos y mecanismos de intervención efectivos. Asimismo, plantearse los retos en la construcción de indicadores que midan resultados y los desafíos en el uso de la información.

**Moderador:**

⌘ Dante Arenas – Consultor del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto, ILPES / CEPAL.

**Ponentes:**

⌘ Juan José Miranda Medina – Director General del Programa Comedores Comunitarios, SEDESOL.

⌘ Sergio Alberto Ortiz Rosales – Coordinador General de Planeación y Evaluación de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI.

⌘ Raúl del Bosque Dávila – Director General de Planeación y Evaluación, SAGARPA.

### Resumen General

En esta mesa los ponentes que acudieron en representación de **SEDESOL**, **CDI**, y **SAGARPA**, expusieron los desafíos a los que se han enfrentado para la correcta definición del problema público y población objetivo.

**SAGARPA** comenzó haciendo un recuento del proceso de planeación y diseño de sus programas. Uno de los mayores obstáculos que identificó es que se parte de un proceso inverso de planeación. Es decir, se empieza inercialmente elaborando las Reglas de Operación (ROP) en lugar de comenzar con el diagnóstico y la identificación del problema público. Además de esta inercia, otra dificultad que expresó fue poder identificar claramente la población objetivo. Esto debido principalmente a la falta de información para construir buenos indicadores que midan resultados. Finalmente, compartió que otra dificultad ha sido evitar traslapes con los apoyos que otras instituciones entregan para evitar duplicidad.

En cuanto si los indicadores actuales son buenos para la toma de decisiones, **SAGARPA** comentó que los indicadores actuales están diseñados más para medir gestión y para medir



la capacidad de los funcionarios para realizar entregas y no para saber si la población objetivo está siendo beneficiada.

La **CDI** planteó que el marco normativo ha ayudado a identificar las acciones institucionales se deben seguir para el correcto diseño de los programas. Sin embargo, resaltó que la dificultad está en identificar al sujeto indígena y en delimitar a las poblaciones. Además, señaló que ha tenido dificultades para la construcción de indicadores debido a la falta de información para alimentarlos, por lo que se ha recurrido a los indicadores proxy para la toma de decisiones. A pesar de esas dificultades, señaló que los indicadores actuales sí le han servido para la toma de decisiones ya que le ha permitido una mejor focalización en el programa de infraestructura, específicamente para el acceso a agua potable y drenaje.

Por otro lado, la **SEDESOL** inició su intervención exponiendo las dificultades que enfrentó para hacer una mejor focalización del programa de Comedores Comunitarios y pasar de un enfoque de zonas territoriales hacia un enfoque por grupos de población. Indicó que esta dificultad se logró solventar a través de diagnósticos, evaluaciones y un sistema de información georreferenciada para planear la construcción de comedores en donde efectivamente está la población que presente carencia alimentaria. Así se logró dirigir los apoyos a la población y no solo a un territorio. Finalmente, indicó que los indicadores de la MIR del programa le han sido útiles como punto de referencia para monitorear las acciones de este.

En general, los ponentes estuvieron de acuerdo en la importancia de los indicadores como instrumento para conocer los avances y resultados de los programas. Sin embargo, también se planteó como un reto, el no contar con la información necesaria para construirlos. Surgieron cuestionamientos como: ¿Cómo se puede potenciar el uso de la información generada por estos indicadores? ¿Cómo medir efectivamente los efectos de los componentes de los programas? Esto, ya que muchos de ellos tienen que ver con conceptos difíciles de definir.

## Logros

Para la **SAGARPA** contar con una metodología para la elaboración de un diagnóstico que permita la identificación de un problema y de la población objetivo ha sido de gran ayuda para definir correctamente quién necesita los entregables de los programas. En ese sentido, se identificaron avances en cuanto a la identificación del problema público y de la población que lo padece, esto ha facilitado el trabajo de diseño del programa. Sin embargo, también identificó que la elaboración del diagnóstico aún es un tema que se debe fortalecer. Otro de



los avances identificados fue con respecto del uso de los indicadores como instrumentos para dar seguimiento a los resultados de los programas.

El mayor logro para la **CDI** fue contar con indicadores de calidad tales que les permitan tener información confiable sobre el programa de infraestructura. Obtener información de los resultados alcanzados les ha servido, entre otras cosas, para identificar áreas de oportunidad en el diseño y la implementación del programa de tal forma que es posible modificar y ajustar oportunamente. El mayor logro que identifica fue el haber aumentado la focalización del programa de infraestructura, específicamente para agua potable y drenaje, de 58% de las acciones focalizadas en la población con mayor carencia a un 79%, esto incluso con una reducción del presupuesto. Sin embargo, señala que aún hay dificultades importantes para obtener la información que les permita construir los indicadores.

Por otro lado, la **SEDESOL** señaló como un logro el haber delimitado de manera más precisa a la población objetivo del programa de Comedores Comunitarios, ya que en un principio se planteaba por territorio, y no por el número de personas que experimentarían verdaderamente de carencia alimentaria. Señaló que el contar con un sistema geoespacial ayudó para saber dónde se encontraba la población objetivo y así saber en dónde construir los comedores. El tener clara la población objetivo contribuyó a combatir el problema y establecer Reglas de operación adecuadas. También, señaló que tener indicadores adecuados ha sido de gran utilidad, ya que permiten saber si hay avances, identificar hacia dónde va el programa, y si es necesario hacer cambios y ajustes.

## Retos

El reto más importante que **SAGARPA** identificó fue el de lograr que todos los involucrados en el proceso para la definición del problema público, población objetivo, y de construcción de indicadores entendieran claramente la metodología para llevarlo a cabo y estuviesen sensibilizados sobre la importancia de esta. También, con base en su experiencia en la construcción de indicadores, identificó como un reto la falta de información, tanto oficial como externa, que permita alimentar los indicadores de forma sistematizada y de manera tal que pueda actualizarse. Asimismo, la cuestión de los tiempos que se establecen para la elaboración de los programas representa un reto ya que muchas veces el proceso de planeación se da de forma inversa, elaborando primero las ROP, en vez del diagnóstico y la identificación del problema público. También identificó como un área con oportunidad de mejora, contar con un mapeo de los apoyos que se entregan en la dependencia, con el objetivo de evitar la duplicidad de los mismo.



## Seminario de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales

Retos en la consolidación del Sistema de Monitoreo

**CONSEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

La **CDI** señaló haber tenido problemas identificando la población objetivo en el programa de derechos indígenas ya que se carece de información para la delimitación de la misma. Asimismo, señaló dificultades para la construcción de indicadores adecuados para este programa. Su reto es contar con elementos más sólidos en cuanto a la definición de las poblaciones objetivo.

El reto que planteó la **SEDESOL** consistió en superar las dificultades para aterrizar los conceptos que se busca medir y que se cree que no se pueden poner en términos de indicadores. Es decir, buscar la manera de captar la interpretación de conceptos abstractos que muchas veces no se pueden medir con indicadores cuantitativos, por ejemplo: cohesión social.



## Mesa temática 4 “Objetivos y resultados de la Planeación Nacional del Desarrollo”

**Objetivo:** Presentar las estrategias de definición de los objetivos nacionales de desarrollo, discutir sobre la efectividad del mecanismo de alineación de los objetivos de planeación nacional con los objetivos de los programas sociales y presentar resultados relevantes y su uso para el fortalecimiento de la política social.

### Moderador:

⌘ José Manuel del Muro Guerrero – Director General Adjunto de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales, CONEVAL.

### Ponentes:

⌘ Fernando López Portillo Tostado – Director General de Planeación y Evaluación, SE.

⌘ Hugo Lugo Paz – Director General Adjunto de Planeación, SEDESOL.

⌘ Gustavo Ulloa López – Director General Adjunto de Evaluación de los Resultados de los Programas Presupuestarios, SHCP.

## Resumen General

En esta mesa se describieron algunas de las estrategias implementadas por las dependencias para diseñar los objetivos e indicadores de los programas del ámbito social que se derivan del PND 2013-2018. Asimismo, se discutió sobre su efectividad y se identificaron oportunidades de mejora.

En su participación, la **SHCP** compartió que para la definición de los objetivos de la planeación nacional se buscó fortalecer el enfoque de resultados, para saber qué es exactamente lo que se busca lograr. Se establecieron directrices desde la SHCP para intentar vincular desde un inicio la planeación y el presupuesto. En estas directrices se estableció un despliegue de objetivos y estrategias desde el plan para vincular los programas derivados del plan con los programas presupuestarios. Asimismo, se buscó la vinculación de cada programa presupuestario con el objetivo del programa sectorial correspondiente. También, se buscaron formas de analizar la contribución de los programas presupuestarios a los objetivos sectoriales, por ejemplo, se estableció que el nivel de fin de la MIR se estableciera con base en los objetivos e indicadores sectoriales. Sin embargo, aún se debe de considerar el hecho



de que muchos de estos programas presupuestarios contribuyen a más de un objetivo sectorial.

Por su parte, la **SE** señaló que las guías técnicas para la elaboración de los programas y la organización de mesas estatales y regionales fueron instrumentos útiles para su construcción, ya que pudo contar con la participación de diversos actores en las mesas estatales y regionales, lo que sirvió para recoger información que se utilizó posteriormente. Sin embargo, aclaró que la información obtenida como resultado de estas acciones no se utilizó en la definición de los objetivos de los programas derivados, sino que se retomó a nivel estrategia y líneas de acción. Al igual que los demás participantes, apuntó como un reto la importancia de cambiar la temporalidad asincrónica de los procesos de planeación y presupuestación, y la dificultad en lograr la coordinación inter e intrainstitucional necesaria para articular los programas derivados del PND con los programas presupuestarios.

La **SEDESOL** explicó que se basó en los elementos que la Ley de Planeación mandata para la definición de los objetivos de la planeación nacional (foros nacionales, mesas sectoriales, etc.) Asimismo, resaltó la importancia de los diagnósticos como un insumo útil para ser tomados en cuenta como punto de partida. También, habló sobre las deficiencias y problemáticas a las que se han enfrentado en términos de la sincronización temporal de los procesos de planeación, ya que mientras que en un año se publican los programas derivados del PND, hay programas presupuestarios existentes que no sufren modificaciones en su diseño durante ese periodo. Por ello, consideró importante que las próximas reformas a la *Ley de Planeación* logren sincronizar los tiempos entre la planeación nacional y los procesos de planeación en las dependencias.

En términos generales, los ponentes de esta mesa coincidieron en la necesidad de actualizar la normativa que da sustento a los procesos de planeación, presupuestación y evaluación de la política pública en general, y especialmente de la política de desarrollo social, de tal forma que se armonicen los tiempos del ciclo presupuestario. También coincidieron en resaltar la importancia de los programas derivados del PND como articuladores de política pública, específicamente política social, y como hoja de ruta para lograr los objetivos de la Planeación Nacional. Además, estuvieron de acuerdo con que se aumenten los esfuerzos para conseguir la articulación de éstos con los programas presupuestarios. Finalmente, se reconoció como un logro importante la inclusión de indicadores para dar seguimiento al desempeño de los objetivos de los programas derivados del PND. Se reconoció que los indicadores de calidad son un instrumento que aporta información relevante para la toma de decisiones y que su utilidad podría ser mayor si existiera flexibilidad para modificarlos y ajustarlos a lo largo de la Administración.



## Logros

La **SHCP** indicó que un logro es que el PND 2013-2018 haya sido el primer plan que se construye con el SED ya existiendo y operando de manera sólida. Esto hizo que fuera una buena oportunidad para vincular los procesos de planeación y presupuestación e identificar fortalezas y áreas de mejora. Señaló que contar con la información de los indicadores de los programas sectoriales es un logro, ya que permite orientar y retroalimentar la operación de los programas presupuestarios, y si es necesario modificarlos. Asimismo, permite reforzar las acciones y reorientar el presupuesto hacia programas que requieran mayor atención para tener mayor garantía de que se cumplirán los objetivos planeados. Finalmente, destacó que estos indicadores contribuyen a la rendición de cuentas y el acceso a la información.

Por otro lado, la **SE** identificó como un logro la organización de mesas temáticas con expertos en el sector y con los principales actores para la definición de los objetivos de sus programas. No obstante, sugirió que los foros públicos fueran más abiertos y receptivos a la crítica para evitar sesgos en los actores a los que se invita a participar. Finalmente, resaltó que el hecho de pedirle al titular que firme el avance de cada indicador en cada trimestre es otro logro, ya que de esta manera el encargado se involucra en la revisión del indicador y se hace responsable de sus avances.

La **SEDESOL** creó un tablero de planeación de programas presupuestarios que fomenta el uso de la información que se obtiene de sus indicadores, y lo identificó como un avance en la institucionalización y sistematización de sus procesos. Esto, porque evita que la información y el seguimiento de esta se pierda cuando hay cambios de gobierno o de los encargados de las áreas. En ese sentido, llevar un proceso sistemático que alimenta la información de auditorías, evaluaciones, padrones de beneficiarios y estudios internacionales, logró que se tuviera la información relevante y necesaria para la toma de decisiones. También señaló que vincular el nivel de Fin de la MIR de los programas presupuestarios incentivó la permanencia de los indicadores de los programas para contar con información desde la línea base en el primer año de la Administración.

## Retos

Uno de los principales retos que la **SHCP** identificó fue que el enfoque normativo de la Ley de Planeación no responde a las nuevas prioridades nacionales ya que no se ha actualizado ni reglamentado para corresponder al contexto nacional actual. También señaló como un reto, la dificultad del proceso que actualmente se debe seguir para realizar modificaciones a



los programas, ya que implica la autorización explícita del presidente. Señaló que hace falta mejorar la coordinación entre los tiempos a los que responde la Planeación Nacional y su vinculación con los tiempos del ciclo presupuestal, ya que, sin esto no se conseguirá un esquema de planeación sólido y de largo plazo. Finalmente, resaltó que articularse con la agenda 2030, agregó complejidad al proceso de planeación sobre todo porque fue a mitad del sexenio.

Por parte de la **SE**, fue sugerido que los foros públicos de consulta para la elaboración de los planes fueran más abiertos y se le diera mayor relevancia a la participación de grupos específicos, por ejemplo, los pueblos indígenas. Además, señaló como un área de oportunidad, el que la valoración que realiza CONEVAL pudiera ser tomada en cuenta para los ajustes de los programas derivados del PND ya que en esta administración ya no se pudo realizar al no permitir cambios a lo largo del período. También, recalcó que la poca flexibilidad para modificar y ajustar los programas sectoriales sobre la marcha hace que no se pueda reaccionar antes factores o choques externos, como en su caso fue la caída de los precios del petróleo.

Finalmente, la **SEDESOL** señaló dos principales retos: la armonización normativa e incentivar el uso de la información. Con relación al reto normativo, mencionó que no hay claridad en cuanto a la participación y obligación de las áreas y actores relevantes respecto a la responsabilidad que tienen en el reporte y cumplimiento de los objetivos de los programas derivados del PND. Al tener que coordinar varios sectores, la SEDESOL hizo esfuerzos para sensibilizar a los responsables de los indicadores y de los objetivos a los que deben dar seguimiento. En materia de información, señaló que al momento de diseñar los programas sectoriales se hace una prospectiva sin tomar en cuenta la información de los diagnósticos con los que ya se cuenta.



## Mesa temática 5 “Desafíos para la definición y seguimiento de los enfoques transversales”

**Objetivo:** Presentar las estrategias y desafíos en la definición de los objetivos transversales de desarrollo y los resultados de su uso para lograr su fortalecimiento en la política social y para que los programas sociales los incorporen de forma efectiva.

### Moderador:

⌘ Karina Barrios Sánchez – Directora General Adjunta de Análisis de Temas Estratégicos, CONEVAL.

### Ponentes:

- ⌘ Ricardo Antonio Bucio Mújica – Secretario Ejecutivo, SIPINNA.
- ⌘ Alejandra Haas Paciuc – Presidenta, CONAPRED.
- ⌘ Ana Laura Pineda Manríquez – Directora General de Evaluación y Desarrollo, INMUJERES.

## Resumen General

Esta mesa temática abordó las estrategias y principales desafíos para la definición de los objetivos transversales de desarrollo. En general, fue un punto de acuerdo que establecer en los *Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018* por primera vez la elaboración de objetivos e indicadores transversales fue un avance importante en materia normativa para orientar a los programas y a las políticas sociales sobre cómo incorporar un enfoque transversal.

**SIPINNA** inició su intervención exponiendo cómo para la definición de objetivos transversales, partió del mandato de la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, la cual busca garantizar todos los derechos de la población entre 0 y 17 años. También indicó que para la definición de sus objetivos fue importante involucrar a todos los sectores y órdenes de gobierno. En cuanto al uso de la información y los resultados logrados, identificó que hace falta identificar las necesidades de grupos poblacionales, como en este caso, el de las niñas, niños y adolescentes, para contar con políticas públicas enfocadas a atenderlas. Además, se logró identificar que, aunque existen muchos programas enfocados a la niñez, no tienen casi ninguna relación en cuanto a garantizar su acceso a derechos, sino



más bien en la distribución y entrega de bienes. Finalmente, en cuanto a la articulación del enfoque transversal con los objetivos de los programas sociales, comentó que es necesario trabajar en la corresponsabilidad y rectoría de los temas transversales para mejorar la coordinación entre las dependencias, y sobre todo, que es importante partir de un diagnóstico adecuado que identifique correctamente las necesidades de los distintos grupos vulnerables.

El **INMUJERES** expuso que, para definir los objetivos transversales de perspectiva de género, se apoyaron de los avances normativos en cuanto al reconocimiento del derecho de la igualdad y derechos humanos de las mujeres. En ese sentido, el hecho de que ahora es obligatorio para las dependencias incorporar, en el diseño de sus programas derivados del PND, el enfoque de género fue un apoyo para incorporar la agenda de género; no obstante, muchas dependencias no lo han hecho de manera efectiva. En cuanto al uso de la información para la transversalización del enfoque de género, señaló que se crearon los lineamientos que sirvieran de guía para lograrla, y que además en el PAE 2018 hubo 3 evaluaciones de perspectiva de género mandatadas para saber qué tan efectivamente se logró incorporar. Finalmente, resaltó que los criterios para garantizar el enfoque de género no solo se incorporen a los programas derivados del PND, sino también a los programas presupuestarios

Por otro lado, **CONAPRED** destacó que, dada la característica estructural de la discriminación, no se podrá erradicar si no se cuenta con soluciones y cambios que sean estructurales también. En ese sentido, indicó que el primer paso para la definición de sus objetivos transversales fue encontrar la manera de hacer operacional el combate a la corrupción. Para ello, se creó un catálogo en el que se definen 8 ámbitos en los cuales existen barreras y obstáculos para el acceso a derechos, de ciertos grupos de población. Además, destacó que, como resultado del uso de la información, se logró identificar como estrategia la reducción del Programa Nacional para la Igualdad y la no discriminación, PRONAIID, de tal forma que no incorpore acciones sustantivas que les tocan a las dependencias, y que sea solo un programa sucinto que describa las formas más eficientes de organización y coordinación. Finalmente, en cuanto a la articulación de los objetivos transversales con los programas sociales indicó que se debe cambiar la forma en que se lleva a cabo la planeación de tal forma que se priorice la reducción de brechas de desigualdad y no solo se lleven a cabo acciones, en el mejor de los casos, paliativas.



## Logros

**SIPINNA** resaltó que, en el caso de los niños, los principales avances fueron en materia normativa con la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, así como lograr que las instancias públicas especializadas, como educación y salud estén conscientes de la responsabilidad que tienen en el aseguramiento de los derechos de la población infantil. En ese sentido, el principal logro fue identificar las necesidades específicas de los infantes y cómo, para que éstas se cumplan, es necesario organizar las intervenciones de cada sector del gobierno por subcategoría de edad. Finalmente, la incorporación de indicadores para dar seguimiento a la población infantil ha permitido visibilizarla y ponerla en la agenda pública.

Un logro para **INMUJERES** fue que la normativa ya refleja y obliga, al menos en términos formales, la apropiación e incorporación del enfoque de género en los programas de distintos niveles de planeación. Asimismo, la intervención de la CNDH ha sido un instrumento para incentivar la apropiación de este enfoque. No obstante, todavía se corre el peligro de que los esfuerzos se queden solo a nivel retórico y no se traduzcan en acciones concretas. La plataforma del Sistema de Igualdad ha sido un avance importante, ya que ha permitido reunirse y dialogar con todas las dependencias del gobierno. De igual forma, a través de las mesas de discusión que se llevaron a cabo se pudo comenzar a sensibilizar a los encargados de los programas sobre la importancia de identificar en qué ámbitos y cómo pueden contribuir a las líneas de acción del programa PROIGUALDAD.

Otro logro, fue haber establecido los lineamientos que permitieron explicar a los programas presupuestarios la forma en que debían incorporar la perspectiva de género a sus ROP. También, se trabajó en conjunto con CONEVAL y la SHCP para evaluar si efectivamente se estaban realizando acciones que reflejaran, en la práctica, la perspectiva de género que se incorporó en los programas presupuestarios. Asimismo, en el PAE de 2018, se establecieron tres evaluaciones de perspectiva de género, entres programas presupuestarios, aunque al final solo se consolidó una.

**CONAPRED** identificó como una buena estrategia no incorporar acciones sustantivas de las dependencias y sectores formales a sus líneas de acción. En lugar de eso, se incentivó a que fueran los sectores y dependencias las que incorporen a sus planes y programas las acciones sustantivas de no discriminación. Esto, porque, en la práctica, son estas dependencias las que manejan los presupuestos a través de los programas presupuestarios que tienen a su cargo. Además, señaló como uno de sus logros la construcción de un Sistema Nacional de



Información sobre la no discriminación, ya que se identificó que no había suficiente información desagregada al respecto.

## Retos

Para **SIPINNA**, en el caso particular de la población infantil, ha sido difícil sensibilizar a todos los sectores para que internalicen esta temática como una responsabilidad compartida. Ha sido un gran reto visibilizar a las niñas y niños como un grupo poblacional cuyo bienestar y cumplimiento de derechos depende, y está vinculado, a las acciones de todos los sectores del gobierno mexicano. Adicional a esto, indicó como un reto la necesidad de combatir los estereotipos y prejuicios sobre lo que se cree que los distintos grupos vulnerables requieren. También indicó como uno de los principales retos el hecho de que el presupuesto etiquetado para la niñez y adolescencia está más enfocado en la entrega de bienes que en la garantía de derechos. Por otro lado, hace falta mayor coordinación con todas las dependencias que cuentan con programas que muchas veces promueven prácticas perniciosas para los niños sin darse cuenta. Finalmente, resaltó que el modelo de federalismo con el que se cuenta marca que quién tiene una relación directa con el bienestar de los niños debe ser el municipio, sin embargo, el municipio no tiene atribuciones ni capacidades ni recursos, lo que representa un reto extra.

El principal reto para **INMUJERES** fue que, una vez incorporados los criterios para que los programas integran la perspectiva de género en su construcción, esto se tradujera en acciones reales. Para lograr esto, se busca aumentar la capacitación de equipos de evaluación en metodologías con perspectiva de género, así como desarrollar un estándar de competencia para equipos de evaluadores de políticas y programas con perspectiva de género. Finalmente, comentó que, a pesar de los avances normativos, aún hace falta trabajo de convencimiento y sensibilización a los funcionarios encargados y coordinadores de las dependencias para que éstos se traduzcan en acciones reales y no solo queden en nivel discursivo.

Para **CONPARED**, un gran reto es que el gobierno deje de dar preponderancia a los indicadores de procesos para dar paso a indicadores de brechas de desigualdad. De esta forma, se busca generar incentivos para que lo que se evalúe sean los resultados en reducción de brechas.

Además, se identificó una distribución inercial del presupuesto que no está correlacionado con las características y necesidades de los grupos poblacionales discriminados. En ese



## Seminario de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales

Retos en la consolidación del Sistema de Monitoreo

**CONSEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

sentido, se resaltó que es necesario ligar las acciones que se desean lograr, con los presupuestos que se asignan.

Finalmente, se señaló que los programas no siguen una estrategia en su diseño ya que el problema público se define después de tener el presupuesto y después de tener ya los objetivos planteados. Esto hace que no se puedan atender los problemas estructurales que perpetúan la discriminación porque no se incorporan acciones sustantivas que busquen cambiar una realidad que impacte en el aseguramiento de los derechos de esta población.



## CONCLUSIONES

El III Seminario de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales, ha sido un ejercicio que deja ver los retos a los que las dependencias se enfrentan, al igual que los logros o avances que tienen. También, se pudo apreciar la manera en que trabajan y el papel que juegan las estancias participantes de este seminario de monitoreo.

En general, se ha tenido un progreso importante en materia de monitoreo. Uno de los grandes logros fue contar con normativa para la generación de información sobre los resultados de los programas sociales, y que se mandatará tener indicadores de resultados para programas y políticas. También ayudó a establecer ciertos procedimientos y funciones en coordinación entre la ASF, la SHCP y CONEVAL. Sin embargo, a pesar de que la Ley General de Desarrollo Social mandata la generación de información, no hay ninguna normativa que especifique en que forma debe ser usada. En ese sentido, el uso de la información generada por los indicadores que dan seguimiento a los programas sigue siendo un reto. Por otro lado, es un gran avance que ahora se cuente con un sistema que integra la información de todos los programas sociales y que presenta su información histórica.

También existe un área de oportunidad hablando de la fusión de programas sociales, de manera que estos procesos se lleven a cabo con un enfoque de resultados. Además de vincular los resultados de los programas con la asignación presupuestaria, para que esta responda, con claridad, a las necesidades y el desempeño de la política social. También, se debe avanzar en un marco normativo que contenga criterios para el establecimiento de líneas base y metas y para el uso de las MIR. Asimismo, es deseable contar con una normativa para las políticas sociales.

Al interior de las dependencias, la MIR ha permitido identificar y, en algunos casos, corregir debilidades y áreas de oportunidad en el diseño de los programas sociales. Sin embargo, hubo un acuerdo entre la mayoría de los ponentes en que debe trabajarse en la flexibilidad para mejorar los indicadores en los sistemas de la SHCP. Por otro lado, identificaron como uno de los grandes retos el transitar de objetivos e indicadores que se limitan a la entrega de bienes y servicios, a una lógica de resultados.

Sin embargo, mientras que los programas sociales se deben planificar y diseñar, siempre, como resultado de un diagnóstico, lo que ocurre en muchos casos, es que se parte de diseños ya existentes. Es decir, se empieza inercialmente elaborando las Reglas de Operación (ROP) en lugar de comenzar con el diagnóstico y la identificación del problema público, por lo que se sugiere mejorar la vinculación entre las MIR y las ROP.



Un gran reto para promover y fortalecer la construcción de diagnósticos es mejorar la disponibilidad de información que permita identificar problemas públicos y poblaciones objetivo.

En lo que se refiere a los programas que se derivan del PND, destaca que la reforma a la Ley de Planeación fortalece el monitoreo de la política social, al regular la obligatoriedad de incluir indicadores de resultados para el seguimiento de las prioridades nacionales de desarrollo, estos indicadores pueden generar información útil y oportuna para la toma de decisiones.

El reto es mejorar la calidad de estos indicadores sectoriales, sobre todo, promover que tengan un enfoque de resultados, así como fortalecer la coordinación entre las dependencias encargadas de su seguimiento. Es necesario mejorar la articulación entre los programas presupuestarios y los derivados de la Planeación Nacional, de tal forma que los objetivos sectoriales puedan ser atendidos desde el ámbito operativo.

Finalmente, al respecto de los programas y sistemas transversales, ha sido un logro promover un enfoque de inclusión hacia los grupos vulnerables a lo largo de las acciones de gobierno y del marco normativo. Se concluyó que disminuir brechas de desigualdad entre diferentes grupos de la población debe ser uno de los principales objetivos. Asimismo, un gran reto en el tema transversal es lograr que los programas transversales no incorporen las acciones sustantivas de las dependencias y limitarse a tener un programa que describa la coordinación y participación de las dependencias.