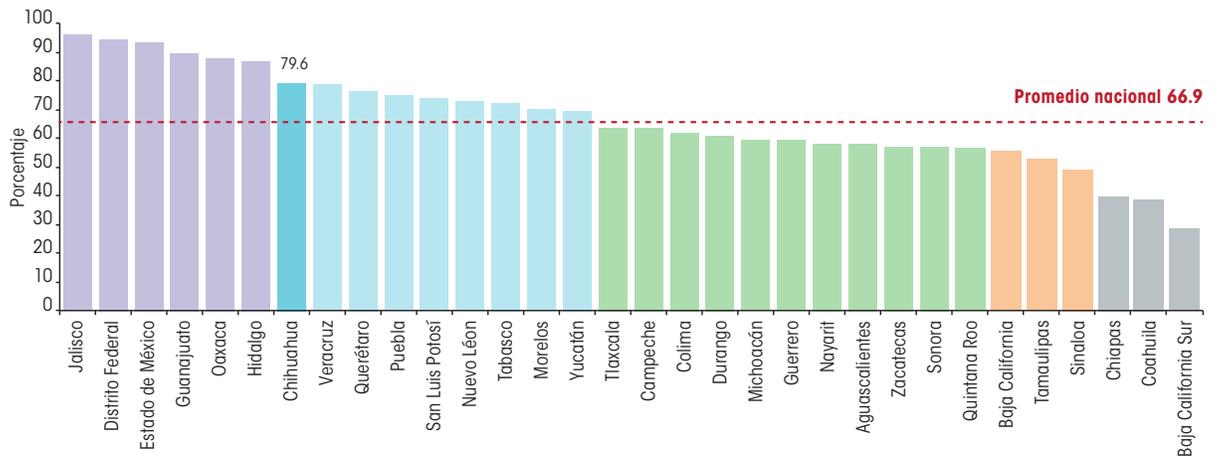


**CHIHUAHUA** POSICIÓN



**I. RESULTADOS GENERALES**

**Gráfica 1.** Índice de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, 2015. Chihuahua

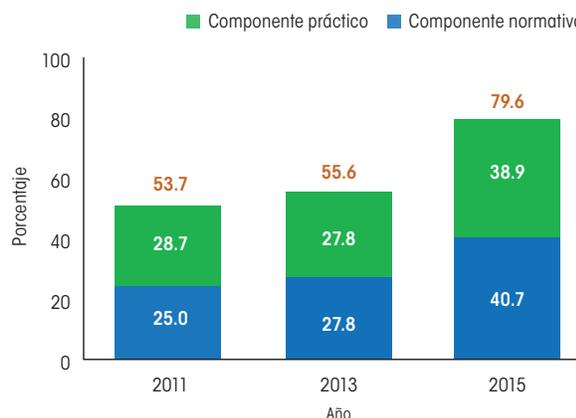


En la gráfica 1 se muestra que Chihuahua se ubicó en el grupo de entidades con avance medio-alto en el Índice de monitoreo y evaluación. A cuatro años de la realización del primer ejercicio de Diagnóstico, pasó del grupo de entidades con avance medio en 2011 y 2013 al grupo de entidades con avance medio-alto en la regulación e implementación de elementos que fortalecen el proceso de monitoreo y evaluación de la política y programas de desarrollo social.

En 2011 se colocó en la posición 5 con un Índice global de 53.7 por ciento; en 2013, en la posición 12 con 55.6 por ciento, y en 2015, en la posición 7 con 79.6 por ciento, es decir, 12.7 puntos porcentuales por arriba del promedio nacional.

En la gráfica 2 se observa que de 2011 a 2015 Chihuahua registró un aumento en el Índice global de 25.9 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Índice de monitoreo y evaluación. Chihuahua, 2011-2015



En el periodo 2013-2015 se observó un aumento en ambos componentes. El normativo se incrementó en 13.0 puntos porcentuales debido a la emisión de normativa para la creación de programas nuevos, criterios para la evaluación y seguimiento de sus resultados, diseño de los indicadores de resultados y de gestión, así como relativa a las atribuciones del área responsable de la evaluación. El práctico aumentó 11.1 puntos, que se explican por una difusión más extensa del presupuesto asignado a los programas, planeación de las evaluaciones y seguimiento a sus resultados, elaboración de estudios en materia de desarrollo social y mayor evidencia del uso de indicadores de resultados.

En el periodo 2011-2013 la puntuación global se incrementó en 1.9 puntos porcentuales; presentó un aumento de 2.8 en el componente normativo y un descenso de 0.9 en el práctico. El primer caso se explica por la emisión de regulaciones para los padrones de beneficiarios, las reglas de operación, la evaluación y las atribuciones del área responsable de la evaluación. El componente práctico reportó un decremento debido a que no se realizaron evaluaciones. Además, se identificó menos información sobre los indicadores de resultados y se difundió menos información de los programas.

En 2011 Chihuahua presentó un mayor avance en el componente práctico: 28.7 por ciento, en contraste con 25.0 del normativo. Esto representó un reto para la entidad en cuanto al fortalecimiento de la normativa referente a monitoreo y evaluación.

## II. COMPONENTE NORMATIVO



### RESULTADOS RELEVANTES DE 2015

- Se emitieron los Lineamientos Generales y Específicos del Ciclo Presupuestario para el Ejercicio Fiscal 2015 del Gobierno del Estado de Chihuahua, mismos que regulan gran parte de los instrumentos y procesos para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación. Por un lado, permitieron mejorar los criterios para crear programas, además de señalar criterios como la realización de un diagnóstico del problema que el programa nuevo busca atender y establecer su contribución al cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016, sus objetivos, estrategias y líneas de acción, y la elaboración de matrices de indicadores de resultados.
- El documento anterior también complementa la normativa referente a la implementación de evaluaciones, especifica los requisitos que debe cumplir el evaluador, los diferentes tipos de evaluación y la obligación de realizar la planeación y el seguimiento a los resultados de las evaluaciones. Por último, establece que para cada indicador de desempeño o de resultados contenidos en la matriz de indicadores se deberá elaborar una ficha técnica, la cual debe contener los siguientes elementos: método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base y metas.
- En diciembre de 2013 se emitió la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua (LPECGG), misma que establece que el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda es el área encargada de realizar y coordinar la evaluación; asimismo, señala que dicha área no tiene la atribución de operar la política y programas de desarrollo social.

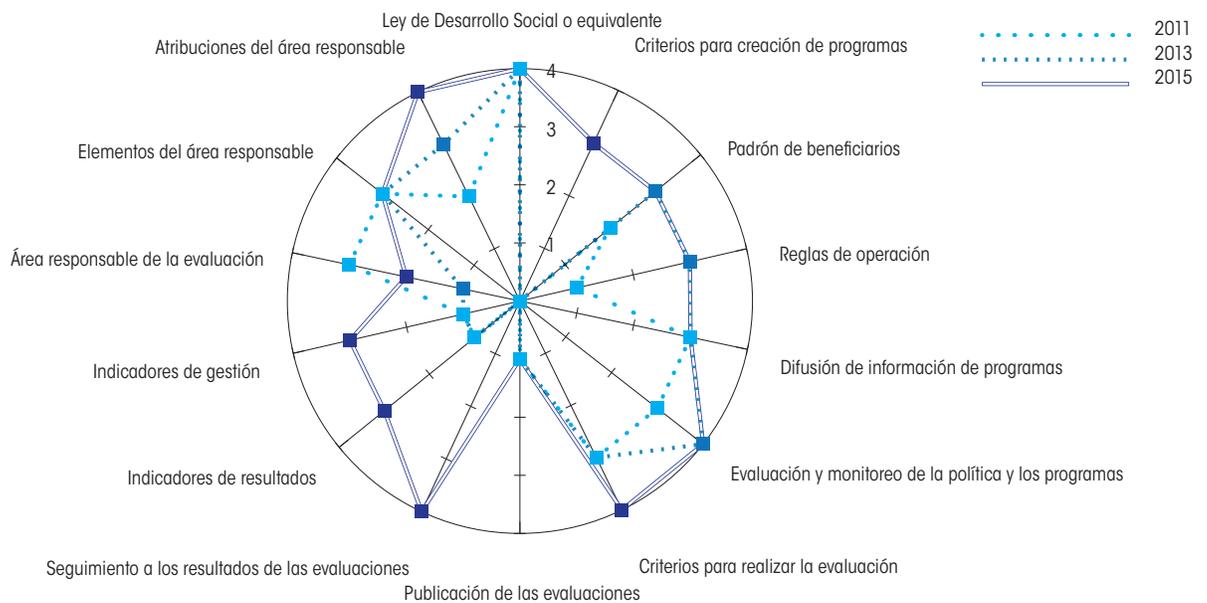


- El Programa Anual de Evaluación del Ejercicio Fiscal 2015 establece que los entes públicos deberán atender los aspectos susceptibles de mejora de los programas derivados de las evaluaciones realizadas después de las entregas de los informes finales de las evaluaciones. Para ello, deberán elaborar un documento de trabajo que incluirá los hallazgos y resultados de las mismas junto con los responsables de los programas, todo ello encaminado a establecer un programa de mejora de la gestión gubernamental.

### VARIACIÓN, 2011-2015

En la gráfica 3 se observa que entre 2011 y 2015 Chihuahua avanzó en este componente debido a la emisión de normativa que regula la creación de programas nuevos, la evaluación y su seguimiento, el diseño de indicadores de resultados y de gestión, así como elementos que norman la existencia y las atribuciones del área responsable de la evaluación.

**Gráfica 3.** Cambios en el componente normativo. Chihuahua, 2011-2015



- ✓ **Criterios para la creación de programas nuevos:** en 2011 y 2013 la entidad no contaba con criterios para la creación de programas nuevos. En 2015 se emitieron los Lineamientos Generales y Específicos del Ciclo Presupuestario para el Ejercicio Fiscal 2015 del Gobierno del Estado de Chihuahua, en los cuales se señalan criterios para crear programas, incluidos los de desarrollo social.
- ✓ **Criterios para realizar la evaluación:** en 2011 y 2013 la Ley de Desarrollo Social y la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua (LPECGG) especificaban algunos criterios que se deberán llevar a cabo para realizar la evaluación a la política y programas estatales. En 2015, a través de los Lineamientos Generales y Específicos para el Ciclo Presupuestario 2015,

se definieron más criterios, como los requisitos que debe cumplir el evaluador y los tipos de evaluación que se realizarán en el estado.

- ✓ **Seguimiento a los resultados de las evaluaciones:** en 2011 y 2013 Chihuahua no contaba con normativa que regulara el seguimiento a los resultados de las evaluaciones. En el ejercicio 2015 se identificó que el Programa Anual de Evaluación 2015 y los Lineamientos Generales y Específicos del Ciclo Presupuestario para el Ejercicio Fiscal 2015 del Gobierno del Estado de Chihuahua establecían la obligatoriedad de realizar dicho proceso, además de definir las etapas para su realización.
- ✓ **Indicadores de resultados y de gestión:** en 2011 y 2013 la normativa estatal mencionaba la importancia de contar con indicadores para evaluar los resultados de los programas, aunque sin especificar los criterios para su elaboración. En la actualidad, los Lineamientos Generales y Específicos para el Ciclo Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2015 señalan los criterios para construir los indicadores.
- ✓ **Área responsable de la evaluación:** en 2011 y 2013 se identificó que la Ley de Desarrollo Social mencionaba la existencia de un área responsable de la evaluación, pero no que el área tuviera independencia técnica y que fuera ajena a la operación de la política y/o los programas de desarrollo social. En 2015, a través de la publicación de la LPECGG, se determinó que el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación a cargo de la Secretaría de Hacienda era la instancia responsable de la evaluación. Cabe señalar que dicha área no tiene atribuciones de operar la política y/o los programas de desarrollo social en el estado.
- ✓ **Atribuciones del área responsable de la evaluación:** en 2011 y 2013 la Ley de Desarrollo Social mencionaba algunas atribuciones del área responsable de la evaluación. En 2015, a través de las reformas a la LPECGG y al Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda, se determinaron más facultades para el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación, en particular brindar asesoría y consulta en temas de monitoreo y/o evaluación a instancias gubernamentales.

### III. COMPONENTE PRÁCTICO



#### RESULTADOS RELEVANTES DE 2015

- Si bien en 2015 se encontraron padrones de beneficiarios, estos no contenían el área responsable de integrarlos, el domicilio geográfico de los beneficiarios ni la clave de identificación para cada beneficiario que no cambiara en el tiempo.
- En 2014 y 2015 se elaboraron Programas Anuales de Evaluación que especificaban la lista de los programas que estarían sujetos a evaluación de manera externa, además de contar con un cronograma de ejecución y señalar el tipo de evaluación que se realizaría a cada programa.
- En 2015 todas las evaluaciones encontradas fueron públicas, 11 internas y 39 externas. Los informes de las evaluaciones presentaron información homogénea, además



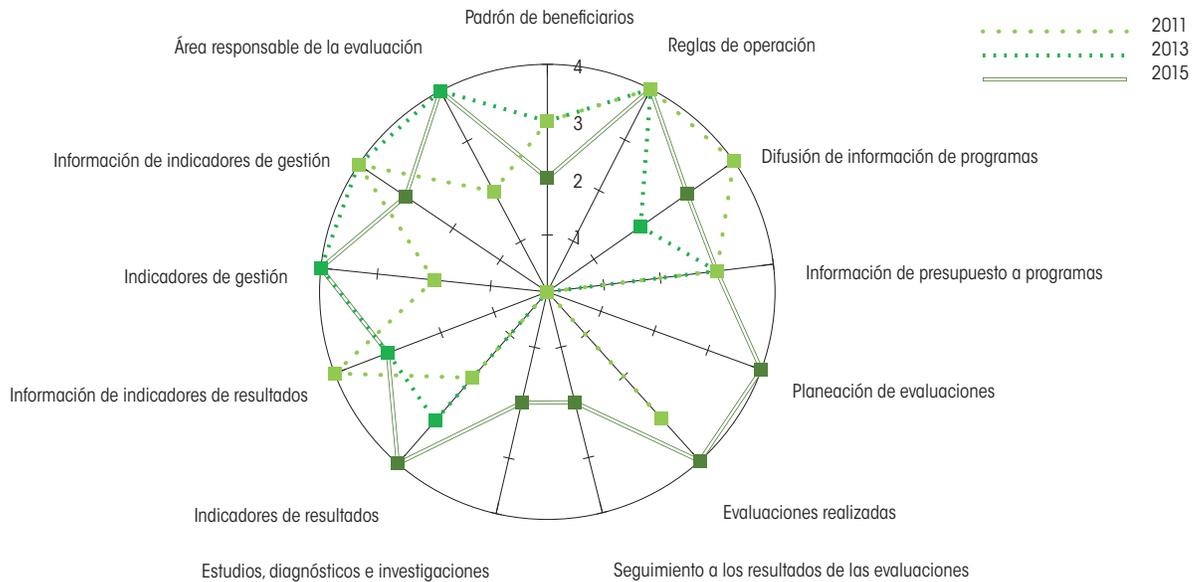
del objetivo de la evaluación, la metodología usada para su realización, los principales resultados, las sugerencias realizadas al programa evaluado, el resumen ejecutivo y los datos del responsable de la ejecución del programa.

- En 2015, Chihuahua se identificó en el Sistema Integral de Indicadores denominado Sistema Hacendario PbR/SED, herramienta de uso interno que captura el avance y seguimiento a las metas de los indicadores, además de generar reportes y emitir información sobre el presupuesto y gasto de cada programa.

## VARIACIÓN, 2011-2015

En la gráfica 4 se hace evidente que entre 2011 y 2015 Chihuahua experimentó un incremento en el componente práctico, ya que se realizó la planeación, ejecución y seguimiento a las evaluaciones; también se elaboraron estudios, diagnósticos e investigaciones y se identificó mayor uso de los indicadores de resultados. Sin embargo, se encontró menos información de los padrones de beneficiarios y la referente a los indicadores de gestión.

**Gráfica 4.** Cambios en el componente práctico. Chihuahua, 2011-2015



- ✓ **Padrón de beneficiarios:** en promedio, los padrones de beneficiarios cuentan con menos información que en 2011 y 2013, ya que en 2015 no especifican el área responsable de su integración ni tenían una clave de identificación para cada beneficiario que no cambiara en el tiempo.
- ✓ **Difusión de información de programas:** en promedio, se encontró más información respecto de los programas de desarrollo social en comparación con 2013. En 2015 se difundió cual era la institución responsable de operar los programas, el presupuesto asignado y los indicadores para la mayoría de los programas.

- ✓ **Planeación de evaluaciones:** en 2011 y 2013 no hubo evidencia sobre la planeación de las evaluaciones. Para este ejercicio se identificó que desde 2014 la entidad ha publicado un Programa Anual de Evaluación, el cual señala los programas que estarán sujetos a evaluación y los procesos para su ejecución.
- ✓ **Evaluaciones realizadas:** en 2011 se identificó que Chihuahua había realizado evaluaciones de programas sociales, pero en 2013 no se detectaron evaluaciones. Para este ejercicio se encontraron cincuenta evaluaciones de programas sociales, todas coordinadas por la Secretaría de Hacienda.
- ✓ **Indicadores de resultados:** a diferencia de 2013, en este ejercicio se detectó mayor uso de los indicadores de resultados, además de que la información se vertió en el Sistema Integral de Indicadores en la página de Transparencia del estado.
- ✓ **Información de indicadores de gestión:** a diferencia de 2013, se encontró menos información en relación con los indicadores de gestión y se dejaron de publicar la frecuencia de medición y la línea base de los indicadores para la mayoría de los indicadores de gestión.

#### IV. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE ACCIÓN



Construir un Sistema de Monitoreo y Evaluación que brinde información para retroalimentar la política social es un proceso continuo de mediano y largo plazo. Para su logro, se requiere una combinación de elementos técnicos y políticos, así como la coordinación y articulación interinstitucional entre los diseñadores, operadores y responsables de la evaluación de la política de desarrollo social.

En ese sentido, desde 2011 Chihuahua realizó esfuerzos en los planos normativo y práctico encaminados a la consolidación de los elementos de monitoreo y evaluación, lo cual se refleja en su constante avance al pasar del grupo de entidades con avance medio en 2011 al grupo de entidades con avance medio-alto en el Índice de monitoreo y evaluación a partir de 2013.

No obstante, es fundamental que Chihuahua fortalezca la normativa vigente y no la limite a un ejercicio fiscal, puesto que la temporalidad anual podría poner en riesgo el avance y la implementación de los ejercicios de monitoreo y evaluación en años posteriores. Es el caso de los Lineamientos Generales y Específicos del Ciclo Presupuestario para el Ejercicio Fiscal del año 2015 que norman los tipos de evaluación, requisitos de los evaluadores y diseño de indicadores; si estos cambiaran su estructura en el siguiente ejercicio fiscal, se podría dificultar una realización de evaluaciones continua y sistemática. Asimismo, la entidad debe trabajar en la integración de un padrón único de beneficiarios y mejorar los formatos de seguimiento a los resultados de las evaluaciones. A continuación se presentan las sugerencias de acción por componente.



## COMPONENTE NORMATIVO

Chihuahua cuenta con una base normativa que sustenta la institucionalización de elementos para promover el monitoreo y la evaluación de la política social. Sin embargo, aún es necesario enmarcar en un documento normativo la información que se debe publicar sobre las evaluaciones realizadas: el objetivo general de la evaluación, la metodología utilizada, el costo y los principales hallazgos, etcétera.

Asimismo, con el propósito fortalecer la existencia e independencia del área responsable de la evaluación, se sugiere establecer la estructura organizacional del área y dotarla de personalidad jurídica, y autonomía técnica y de gestión.

## COMPONENTE PRÁCTICO

Si bien se encontró información sobre presupuesto, reglas de operación, padrones de beneficiarios e indicadores de resultados y de gestión para programas de desarrollo social, se sugiere establecer la correspondencia entre el número de instrumentos para cada programa social, ya que no siempre los programas que tienen reglas de operación cuentan con padrón de beneficiarios o indicadores de resultados. Lo anterior permitirá articular el diseño y operación de la política y programas de desarrollo social.

Se sugiere que Chihuahua trabaje en la creación de un padrón único de beneficiarios que concentre información de los programas de desarrollo social operados en el estado. De la misma forma, se sugiere mejorar los documentos utilizados para dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones, integrando información de los responsables de realizar las acciones identificadas y el plazo o estatus de realización de las acciones de mejora.

Es necesario mejorar la información que se publica de los estudios, diagnósticos e investigaciones, en particular dotarlos de un análisis de las causas, efectos y características de la problemática y de una propuesta de acciones para resolver la problemática que los originó.

## V. HALLAZGOS SOBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN EN CHIHUAHUA

La fase de integrar la información para llevar a cabo el Diagnóstico 2015 se basó en dos procesos: 1) la información proporcionada por un enlace oficial designado por el Poder Ejecutivo del estado (en este caso los enlaces fueron la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Desarrollo Social) y 2) la información recolectada a través de un ciudadano simulado.<sup>6</sup> En este ejercicio se consideró la búsqueda en las páginas web de las dependencias estatales y las solicitudes en los portales de Transparencia. A continuación se presentan los hallazgos identificados en el segundo proceso.

El sistema de solicitud de información de Chihuahua se encuentra en la plataforma Infomex. Para realizar una solicitud, el sistema permite el anonimato y requiere que se determine la dependencia a quien se pide la información. Acerca de la información no identificada en las páginas web se enviaron ocho solicitudes, de las cuales todas obtuvieron respuesta en un tiempo promedio de doce días.



El estado de Chihuahua cuenta con un portal de Transparencia, en el cual es posible hallar información útil acerca de los programas sociales del estado. En dicho portal se encuentra concentrada la mayor cantidad de información al respecto. Por tanto, se considera una excelente herramienta de información al alcance de la ciudadanía que requiera hacerse de información pública acerca de los programas sociales del estado.

En el proceso de solicitud de información el estado dio respuesta a la totalidad de las solicitudes, lo cual robusteció la información disponible para realizar el estudio.



El portal de internet del Gobierno del Estado no cuenta con enlaces directos que ofrezcan información relevante en materia de transparencia. Esta situación también se observó en otros portales de la administración pública estatal como el de la Secretaría de Desarrollo Social, que tenía vínculos erróneos.

<sup>6</sup> Con el propósito de verificar que la información fuera pública y estuviera disponible para la ciudadanía, se llevó a cabo un ejercicio simulado en el cual un externo contestó el cuestionario del Diagnóstico 2015. Con ese objeto, realizó una búsqueda independiente de la información en los portales oficiales de las dependencias estatales y mediante solicitudes de transparencia.

