

Lo que se mide
se puede mejorar

CONEVAL
Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN CON ENTIDADES FEDERATIVAS, 2018-2024



CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL**CONSEJO ACADÉMICO****Armando Bartra Vergés**

Universidad Autónoma Metropolitana

María del Rosario Cárdenas Elizalde

Universidad Autónoma Metropolitana

Guillermo Cejudo Ramírez

Centro de Investigación y Docencia Económicas

Claudia Vanessa Maldonado Trujillo

Universidad Autónoma Metropolitana

Salomón Nahmad SittónCentro de Investigaciones y Estudios
Superiores en Antropología Social-Pacífico Sur**John Roberto Scott Andretta**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

SECRETARÍA EJECUTIVA**José Nabor Cruz Marcelo**

Secretario Ejecutivo

José Manuel Del Muro GuerreroCoordinador General de Monitoreo, Entidades
Federativas y Fortalecimiento Institucional**Karina Barrios Sánchez**

Coordinadora General de Evaluación

Alida Marcela Gutiérrez Landeros

Coordinadora General de Análisis de la Pobreza

Daniel Gutiérrez Cruz

Coordinador General de Administración

Equipo técnicoJosé Manuel Del Muro Guerrero
Alberto Castro Jaimes
Ana Karen Mendoza Montealagre
Dessire Julieta Gamez Maldonado
Estefany Licona Santillán
Israel Larry Escobar Blanco
Tiberio Herrera García
Mauricio Rivera Eisenmann**Resultados de la estrategia de vinculación con entidades federativas, 2018 – 2024.**Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Insurgentes Sur 810, Colonia Del Valle
CP 03100, alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México

Hecho en México

Publicación gratuita

Consulte el catálogo de publicaciones en www.coneval.org.mx

Publicación a cargo de la Coordinación General de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional del CONEVAL. El contenido de esta obra es propiedad del CONEVAL. Se autoriza su reproducción por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales.

Citación sugerida:

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Resultados de la estrategia de vinculación con entidades federativas, 2018 – 2024, Ciudad de México: CONEVAL, 2025.

Contenido

Introducción	4
1. Antecedentes.....	7
1.1. Los subsistemas locales de política social como ámbito de transformación social.....	7
2. ¿Cómo se ha llevado a cabo la vinculación con entidades federativas y municipios?	10
1. Actividades para fortalecer capacidades institucionales	11
2. Diagnóstico de avance en los Sistemas de Monitoreo en entidades federativas y Buenas prácticas	25
3. Espacios para el intercambio de experiencias y la interlocución	27
4. Documentos de investigación y análisis para entidades federativas y municipios	32
3. Construcción de una estrategia para la formación de capacidades con entidades federativas	34
1. Fomentar la coordinación con entidades federativas y municipios	36
2. Definición de un horizonte de acompañamiento formativo de capacidades institucionales	38
3. Investigación para entidades federativas y municipios orientada a acercar evidencia rigurosa y objetiva para la toma de decisiones	43
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	49
Anexos	51
A1. Una mirada hacia la vinculación con entidades federativas: el conocimiento generado a partir de las asesorías técnicas.....	51

Resultados de la estrategia de vinculación con entidades federativas, 2018 – 2024

Introducción

Lo establecido en el Decreto por el que se Regula al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como en su Estatuto Orgánico, norma las atribuciones para vincularse con gobiernos subnacionales y actores del sector social y privado. Derivado de estas atribuciones, la oferta de actividades de atención y consulta técnica, disponible para las entidades federativas y municipios ha evolucionado conforme a un registro de necesidades y prácticas acumulado por más de tres lustros.

Desde entonces, la vinculación del Consejo ha contribuido al fortalecimiento en el diseño de programas sociales, y de los instrumentos de evaluación y seguimiento de resultados de la política social en los estados de la república. En este sentido, ha promovido la toma de decisiones basadas en evidencia y ha contribuido al fortalecimiento de la cultura de resultados y transparencia.

Al estructurarse mejor esta labor, se estableció un criterio que permitiera ofrecer atención a todas las entidades federativas, con un balance entre las capacidades técnicas y humanas del CONEVAL y las necesidades identificadas para los diferentes ámbitos gubernamentales. Se delimitaron así los posibles ámbitos y actividades de vinculación, dentro del marco de atribuciones del Consejo, y se incorporaron en una estrategia que integra tres planos elementales: el desarrollo de capacidades institucionales,¹ una visión sistémica en la que se busca construir espacios de interlocución y aprendizaje mutuo con todos los actores del ámbito local, y atender de manera ordenada las necesidades particulares y el seguimiento de cada gobierno estatal para asegurar una eficaz incidencia.

Debido a lo anterior, y ante la publicación de la reforma constitucional en materia de simplificación orgánica en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre del 2024, surgió la necesidad de integrar un documento que recuperara la remembranza sobre los aprendizajes y retos de la estrategia de vinculación con entidades federativas. Por lo anterior, el presente documento representa una memoria con la recopilación de los resultados del proceso de vinculación del Consejo que, con base en sus aprendizajes, constituyó una estrategia para favorecer la construcción de sistemas de evaluación y monitoreo, entendidos en el marco de un sistema de información en continua construcción por instituciones de entidades federativas y municipios, pero también por actores relevantes para la transformación del entorno social, como la Academia y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

A lo largo del ciclo del Consejo, se establecieron diversos aprendizajes y retos que pusieron en el centro la mejora de las capacidades institucionales en los gobiernos locales en materia de política social durante el periodo entre 2018 y 2024. En complemento, en los últimos años, se fortaleció la participación de la sociedad civil y la academia, pero también se fomentó la coordinación estrecha entre órdenes de gobierno. En este sentido, la vinculación del CONEVAL se concibe como el proceso dinámico de colaboración e interlocución con actores externos que tiene como propósito el impulso y fortalecimiento

¹ Entendidas como “las competencias necesarias que debe tener una dependencia para cumplir con sus responsabilidades normativas y los objetivos fijados por el gobierno de manera efectiva, eficiente y sostenible” (Hilderbrand y Grindle, 1997).

del diálogo y del desarrollo de capacidades institucionales en subsistemas locales, para la innovación y mejora de la política social.

Dentro del ciclo de vida de las políticas públicas, y con el fin de optimizar los recursos humanos y materiales del Consejo, la vinculación se centró en transmitir la información que generaba para el diagnóstico y diseño de política social, y en el desarrollo de capacidades para facilitar su uso práctico. Para ello se consideró importante registrar y comparar la normativa, las diversas prácticas y las diferentes estructuras por las que funcionan las instituciones en entidades federativas, especialmente las dedicadas a la implementación de programas, y a su Evaluación y Monitoreo.

En este proceso las herramientas más recurrentes de la vinculación fueron actividades de capacitación en tópicos de: 1) medición de pobreza; 2) monitoreo; y 3) evaluación. Las tres atribuciones normativas esenciales del Consejo, también esenciales en el proceso de mejora de la política social.

Por su trayectoria, y en cumplimiento de su normativa (artículo 4, fracción I, del Decreto que Regula el CONEVAL) la vinculación externa se propuso impulsar a las capacidades institucionales de entidades federativas. Esto implica desarrollar un orden normativo, un potencial organizativo y contar con el capital humano para responder a las necesidades de mejora de la política social local a través de la evaluación y el monitoreo.

El fortalecimiento del monitoreo y la evaluación en un solo sistema de información adquiere sentido pleno cuando sirve al aprendizaje, a la innovación y a la mejora de las políticas sociales. Por tal motivo, en los últimos años (especialmente 2023 y 2024) la vinculación del Consejo imprimió un énfasis en sistematizar la atención y el acompañamiento a gobiernos estatales y municipales, para fortalecer las capacidades técnicas e institucionales, a lo cual se sumó el impulso de colaboraciones más estrechas con la comunidad académica de universidades estatales y organizaciones de la Sociedad civil, con énfasis también a la difusión de herramientas útiles para aquellas organizaciones no formalizadas.

En síntesis, de 2008 a 2022 se atendieron aproximadamente 270 capacitaciones en metodología para la medición multidimensional de la pobreza, monitoreo, evaluación y uso de información. Estas acciones respondieron a solicitudes expresas de los diferentes actores. En el marco de una estrategia activa, y con la meta de fomentar el uso de información en todo el ciclo de la política pública para la construcción de subsistemas estatales de información, además de atender y estandarizar las necesidades de información de los diferentes actores (social, académico y gubernamental) de las 32 entidades federativas se realizó un esfuerzo por incrementar las acciones de acompañamiento. Tan solo en 2023 y 2024, último año contado para este documento, se lograron 123 intervenciones. El criterio que enmarca esta creciente vinculación persigue la construcción de un sistema de información que verdaderamente aporte análisis y a la mejora de la política pública en el plano local, desde sus propios alcances, y considere al total de actores involucrados con la transformación de condiciones sociales, para construir un objetivo común entre sector público, sociedad civil, academia.

En concreto, la vinculación del Consejo requirió de una estrategia articulada que propiciara dos pasos esenciales para potenciar el uso de información de manera consistente y sostenida:

- 1) El acompañamiento para el desarrollo de las capacidades institucionales con actores externos en materia del conocimiento y uso de la información disponible para dimensionar los diagnósticos y el diseño de la política pública, así como la evaluación y el monitoreo de desempeño.
- 2) Incentivar la apropiación de la información generada por el Consejo. En este cometido, se impulsó la compilación de datos, fuentes de información y herramientas complementarias para apoyar el análisis diagnóstico, además de retomarse la experiencia y las problemáticas particulares de diversas instancias a lo largo del país como aporte de talleres y seminarios.

El desarrollo de esta estrategia de vinculación es un aprendizaje que surgió a partir de los años en los que el CONEVAL mantuvo comunicación con las entidades federativas y municipios, por lo que el presente documento retrata el camino seguido en esta materia, en cumplimiento de sus atribuciones.

1. Antecedentes

De conformidad con el artículo 81 de la Ley General de Desarrollo Social, el CONEVAL tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y los Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias públicas, así como establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, que garanticen la transparencia, objetividad y rigor técnico de dicha actividad. En referencia a la colaboración del CONEVAL con entidades federativas y municipios, el Decreto por el que se regula el CONEVAL establece en el artículo 4, fracción I, la promoción de una estrecha colaboración y comunicación con los responsables de la operación de los programas de desarrollo social en los ámbitos Federal, estatal y municipal. Del mismo modo, se establece que el Consejo podrá actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, autoridades estatales y municipales, y de los sectores social y privado, así como concretar acuerdos y convenios y promover cursos, talleres y seminarios para el desarrollo de conocimientos de técnicas y metodologías de evaluación y de medición de la pobreza (artículo 5 del Decreto, fracciones XXI, XXII y XXVIII).

Específicamente, la Coordinación General de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional, dirige: la estrategia del fortalecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación; el uso de la información del Consejo en las entidades federativas y municipios; y, además planea y propone el intercambio de apoyo técnico en materia de monitoreo y evaluación con las autoridades de desarrollo social (Estatuto orgánico del CONEVAL, artículo 46, fracción XIV y XXI). En este sentido, la CGMEFFI tiene como funciones promover el monitoreo y evaluación para resultados y dirigir la asesoría y atención a los gobiernos subnacionales (Manual de Organización General y Específico del CONEVAL, apartado 3.7 fracciones XIV y XV).

En virtud de lo anterior, y en colaboración con el resto de las áreas sustantivas del Consejo, la CGMEFFI difunde la información sobre pobreza, monitoreo y evaluación para entidades federativas y municipios, y dirige la estrategia de vinculación mediante convenios de coordinación, capacitaciones y asesorías técnicas para los gobiernos subnacionales (artículo 48, fracción X y XI del Estatuto). Adicionalmente, considerando las atribuciones del órgano técnico-auxiliar del CONEVAL, establecidas en el Estatuto (artículo 20, fracción XVII), la Comisión Ejecutiva puede actuar como órgano de consulta en materia de evaluación de programas sociales y medición de la pobreza, de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las autoridades estatales y municipales, así como de los sectores social y privado. Así, las diferentes áreas del CONEVAL se coordinan y colaboran para atender las necesidades de información, capacitación y asesoría de los actores externos, tales como entidades federativas y municipios.

La colaboración del CONEVAL llevada a cabo hasta el momento con las entidades federativas, como subsistemas de información e intervención social, mediante las acciones de capacitación y asesorías técnicas, ha contribuido al diseño de política pública y fortalecimiento de los instrumentos de medición de resultados y evaluación de los programas y políticas, y ha promovido la toma de decisiones en materia de desarrollo social con base en la evidencia.

1.1. Los subsistemas locales de política social como ámbito de transformación social

A lo largo de un proceso de aprendizaje conjunto con gobiernos estatales, se integró a la estrategia de vinculación la convicción de que el desarrollo social poco puede mejorar mediante intervenciones

aisladas sin coordinación entre niveles de gobierno, donde también es esencial el aporte de actores diversos cuyo complemento fortalece la capacidad de respuesta del Estado. Es así que se reconoce al ámbito de intervención social como un sistema que genera y utiliza información en todos los medios disponibles.

En el proceso de apropiación de información, su uso óptimo puede verse limitado por diversos factores, como la calidad de las fuentes, las capacidades técnicas o el capital humano disponible. Incluso los mecanismos para transmitir y obtener esta información son relevantes para integrar el sistema. Del diálogo continuo, se obtiene una visión más completa de las problemáticas sociales y se construyen diagnósticos más certeros. A su vez, con ello se potencia el diseño de acciones más realistas e incluyentes.

Para cumplir efectivamente con el propósito transformador de la política social se requiere de la interlocución y el aprendizaje de todos los ámbitos involucrados: gubernamental, académico y social, como actores relevantes de un solo sistema. A lo largo de su experiencia, el CONEVAL requirió captar, analizar y socializar continuamente estos aprendizajes para construir, considerando amplias perspectivas y contrastes, una visión amplia de la realidad social útil a la mejora de las políticas públicas.

Por lo anterior, el CONEVAL ha buscado que su vinculación propicie espacios de diálogo para poner a debate abierto, pero sistemático, todas las posturas. Esta necesidad de interlocución se encuadra con la concepción *habermasiana* del sistema social (Habermas, 1998), en la que el entorno se racionaliza por interacción continua entre actores en diversos subsistemas. En esta visión, el desarrollo del sistema social en su conjunto adquiere coherencia a través de la comunicación abierta y recíproca, que en la interacción socializa y reafirma sistemas de valores y significados. Esto mismo ocurre en un proceso de socialización recíproca de conocimiento y aprendizajes.

Dentro del mismo marco, el flujo de la comunicación es el motor de cambio. Por ejemplo, organizaciones sociales o la propia administración pública, en cumplimiento fiel de su marco normativo, cierran la oportunidad de interacción con otros subsistemas, por lo que la comprensión recíproca se limita. Es decir, la lógica de acción gubernamental y sus objetivos, al reproducirse y justificarse, pueden inhibir el debate profundo de profundas problemáticas sociales. Por ello, entre más abiertos y accesibles se hallen los espacios para la comunicación y recepción de información, más se avanza hacia la construcción de un lenguaje mutuo, que permita el entendimiento recíproco y la confianza.

Bajo este marco, al reproducir y fortalecer sus propios objetivos (normativamente establecidos) la Administración Pública suele centrar la atención en el cumplimiento de normas y lineamientos que, en esencia, deberían ser una herramienta, y no un fin. Al respecto Bohórquez Olaya (2014: 101) explica: "el sistema administrativo, así entendido, opera con relativa independencia de la sociedad. Se plantea a sí mismo las funciones y metas que persigue; y en su extrema consolidación, determina para sendos segmentos sociales las necesidades que deberían cubrirse". Dado que el objetivo del Consejo persigue la construcción de conocimiento y la mejora de medios para identificar problemas sociales, requiere de una continua interacción y no la delimitación de necesidades.

La esfera administrativa en sí se presume rígida ante la transformación social. La vía más consistente para orientar las prioridades del sistema es la interacción continua entre actores que poseen intereses afines, como son la academia y la sociedad civil, comprometidos por objetivos, lógicas operativas y valores distintos, apegados a sus propios espacios y a un rol especializado dentro de la dinámica social,

que en esta diversidad enriquecen la comprensión de las problemáticas y el horizonte de alternativas para intervenir en la dinámica social.

En concreto, al propiciar el diálogo, la vinculación del Consejo incorpora actores formales e informales involucrados con el desarrollo social estatal. Con ello abona a la decodificación de problemas y prioridades sociales, de otro modo racionalizados en pautas normativas que gradualmente se alejan de la realidad social cotidiana. La construcción de una visión más universal y efectiva requiere de amplia participación y de espacios en los que se diluya la continua pugna por incorporar a la agenda pública intereses particulares. En el diálogo y en la interacción puede ganarse un lenguaje común y concordancia de los objetivos de la política pública con las necesidades reales.

El CONEVAL, en su compromiso por generar información y poner a debate las diferentes vías de intervención de problemas sociales, estableció una estrategia de vinculación a través de un *“Horizonte de fortalecimiento de los sistemas de política social al interior y entre entidades federativas”*.

2. ¿Cómo se ha llevado a cabo la vinculación con entidades federativas, municipios, OSC y academia?

Con base en la Planeación institucional 2018 – 2026 (CONEVAL, 2017), el objetivo prioritario del Consejo es propiciar que los involucrados con la política social conozcan y asimilen la información disponible, las metodologías y análisis que genera el Consejo. Entre 2018 y 2022, la vinculación continuó realizándose en respuesta a solicitudes particulares de capacitación y asesorías técnicas de funcionarios en entidades federativas y municipios. Las actividades se anticipaban en función de la demanda de años previos, por lo que el logro de sus objetivos se encontraba disperso y sin una planeación particular. Se observó luego que no se propiciaba la apropiación de la información por parte de tomadores de decisión en entidades federativas y municipios.

Al entender la vinculación como proceso con incidencia en los subsistemas de administraciones públicas locales, se buscó consolidar tanto la difusión, como el objetivo de propiciar la apropiación de información generada por el Consejo, enriquecida con los aportes de funcionarios en todos los órdenes de gobierno, y con el fin de fundamentar y mejorar las intervenciones públicas. Inicialmente, la vinculación se registró equivalente al número total de asesorías y capacitaciones resueltas; al definirse esta estrategia, las acciones de acompañamiento se diversificaron, y definieron objetivos parciales con el fin de impulsar diversos aspectos de las Capacidades institucionales en espacios de decisión estatales y municipales (diagrama 1).

Diagrama 1. Construcción de la estrategia de vinculación del CONEVAL con entidades federativas

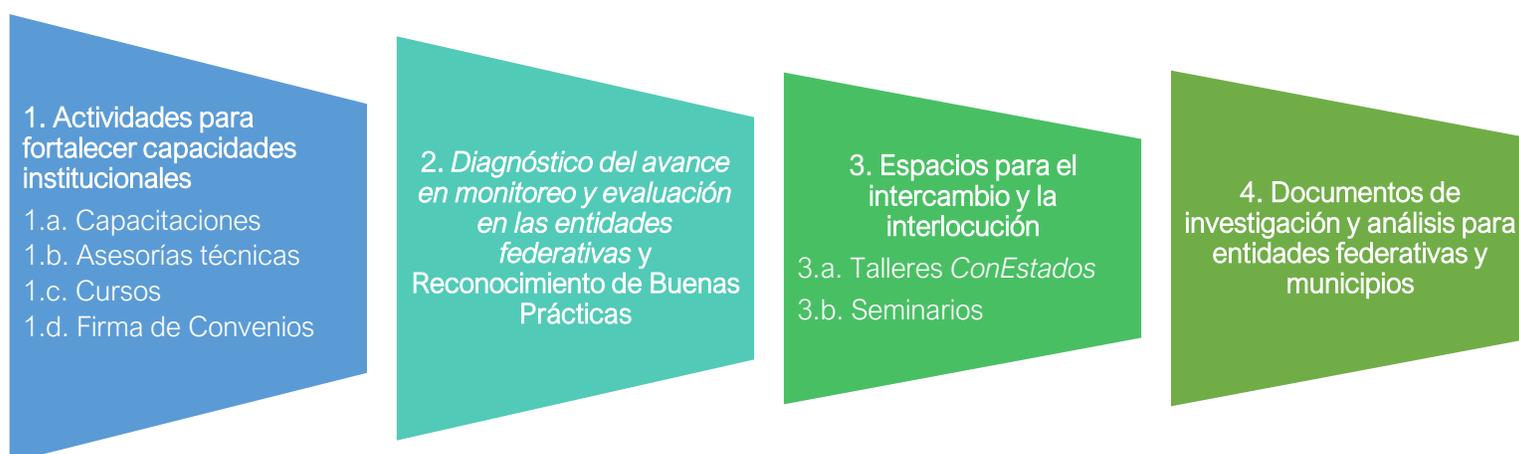
Previamente



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Al responder a un proceso dinámico que para propiciar capacidades partiera de las necesidades particulares de los interlocutores, consideró esencial entender la heterogeneidad de intereses y condiciones de los funcionarios participantes de todo el país: sus dificultades, su conocimiento previo del tema, y el periodo administrativo del gobierno que representan. Así, cada actividad en la vinculación ganó una distinción clara (diagrama 2).

Diagrama 2. Actividades de vinculación con entidades federativas y municipios²



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

1. Actividades para fortalecer capacidades institucionales

Con el fin de cubrir las necesidades de aprendizaje formativo de funcionarios en entidades federativas y municipios, y con base en el periodo de administrativo, el CONEVAL emprendió actividades de apoyo a la formación de capacidades en materia de sus atribuciones: medición de pobreza, evaluación y monitoreo de la política de desarrollo social. Estas actividades de formación comprenden:

- a) **Capacitaciones:** Actividad encaminada a fortalecer las capacidades técnicas de los actores externos en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales y análisis de la pobreza (CONEVAL, 2023: 8).
- b) **Asesorías técnicas:** Actividad de acompañamiento y revisión técnica específica en el proceso de diseño y/o implementación de instrumentos o problemáticas específicas de monitoreo, evaluación, análisis de la pobreza y desarrollo social (CONEVAL, 2023: 8).
- c) **Cursos:** Se acotan a una modalidad didáctica en la que un/a profesional se encarga de impartir conocimientos a actores externos en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales y análisis de la pobreza a través de metodologías, apoyos didácticos y procedimientos de evaluación concretos (basada en Montiel y Rubí, 2023).

² La información sobre las actividades de vinculación del CONEVAL con diversos actores puede encontrarse en los Informes del Desempeño General, disponibles en <https://www.coneval.org.mx/quienessomos/OrganoGobierno/Paginas/Informes-autoevaluacion-desempeno-CONEVAL.aspx>

- d) **Firma de Convenios:** Dado que, dentro de sus atribuciones el Consejo puede concretar acuerdos y convenios para promover la evaluación de programas y acciones, se coordina con entidades federativas y otros actores relevantes (municipios, academia y OSC) para establecer objetivos afines y celebrar un instrumento jurídico. Con ello, se establece la obligatoriedad de las partes de coordinar las actividades formativas para el fortalecimiento de capacidades a realizar, así como los mecanismos de asesoría y acompañamiento técnico a implementar.

La ejecución de cada una de estas actividades parte de establecer una base pedagógica en cada una, así como definir con claridad su aporte en la formación de capacidades institucionales. En la tabla 1 se exponen las características de cada actividad en términos de duración, conocimientos teóricos, aplicaciones prácticas, y la ejecución de evaluaciones de conocimientos y en ella se confrontan los espacios de diálogo e intercambio que serán abordados en el apartado 3.

Tabla 1. Similitudes y diferencias entre tipo de actividad formativa³

Características básicas	Capacitación	Asesoría técnica	Taller	Seminario	Curso
Corta duración	X	✓	✓	X	X
Larga duración	✓	X	X	✓	✓
Teórico	✓	✓	X	✓	✓
Práctico	✓	✓	✓	X	✓
Aplicación de conocimiento	✓	X	✓	X	✓
Integración de conocimiento	✓/X	X	✓	X	✓/X
Centrado en aspectos de mejora	✓	✓	X	X	✓
Se realiza una evaluación diagnóstica	✓	✓	X	X	✓
Se realiza una evaluación final (sumativa)	✓/X	✓	✓/X	X	✓

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Todo lo anterior dio como resultado la identificación de mecanismos de mejora para evitar la dispersión de actividades, lo que dio como resultado su identificación y distinción puntual (véase el diagrama 2). A lo largo de las siguientes subsecciones abordaremos estos mecanismos, así como la numeralia, con el fin de recopilar los esfuerzos de vinculación en cada actividad desde 2018 hasta 2024.

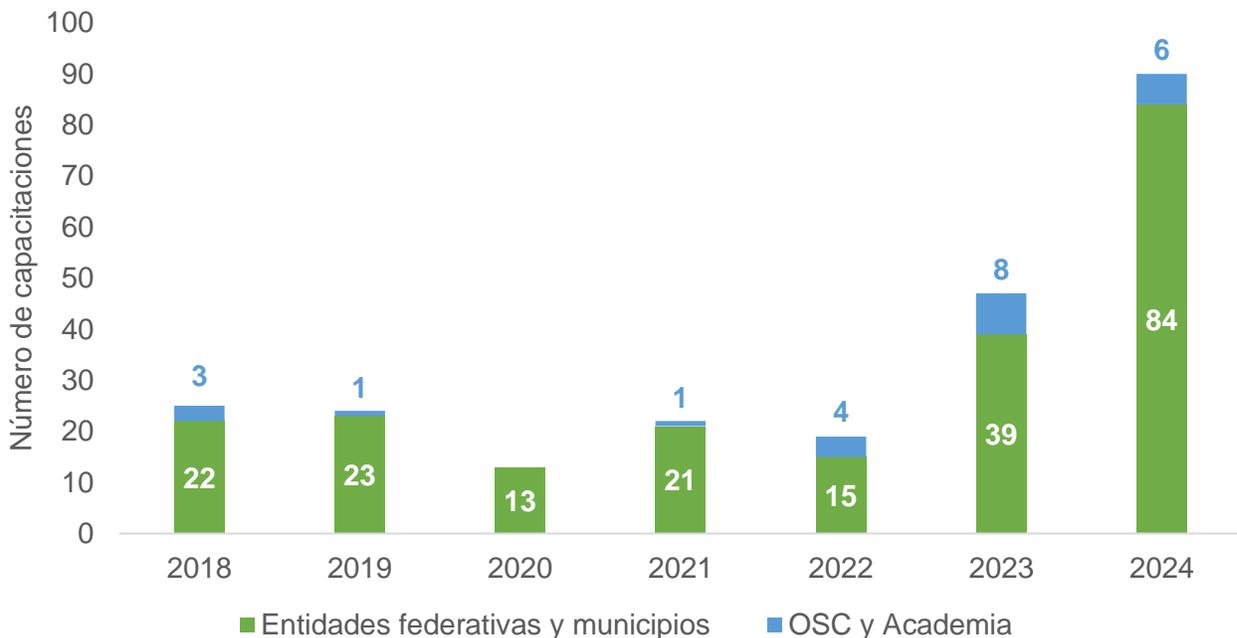
³ Las columnas representan cada una de las cinco modalidades definidas anteriormente. En las casillas es posible encontrar “✓” para expresar presencia y la “X” para denotar ausencia. Cuando se presenta una combinación de ambos términos (✓/X), quiere decir que dependerá del objetivo particular de la interacción si es que presenta la característica o no.

1.a. Capacitaciones

Entre 2018 y 2024 se han realizado diversas actividades de capacitación en tópicos relacionados con medición de pobreza, monitoreo y evaluación de política social. Para mayor detalle sobre las temáticas particulares abordadas en las capacitaciones para servidores públicos puede consultarse la Tabla A1 del Anexo.

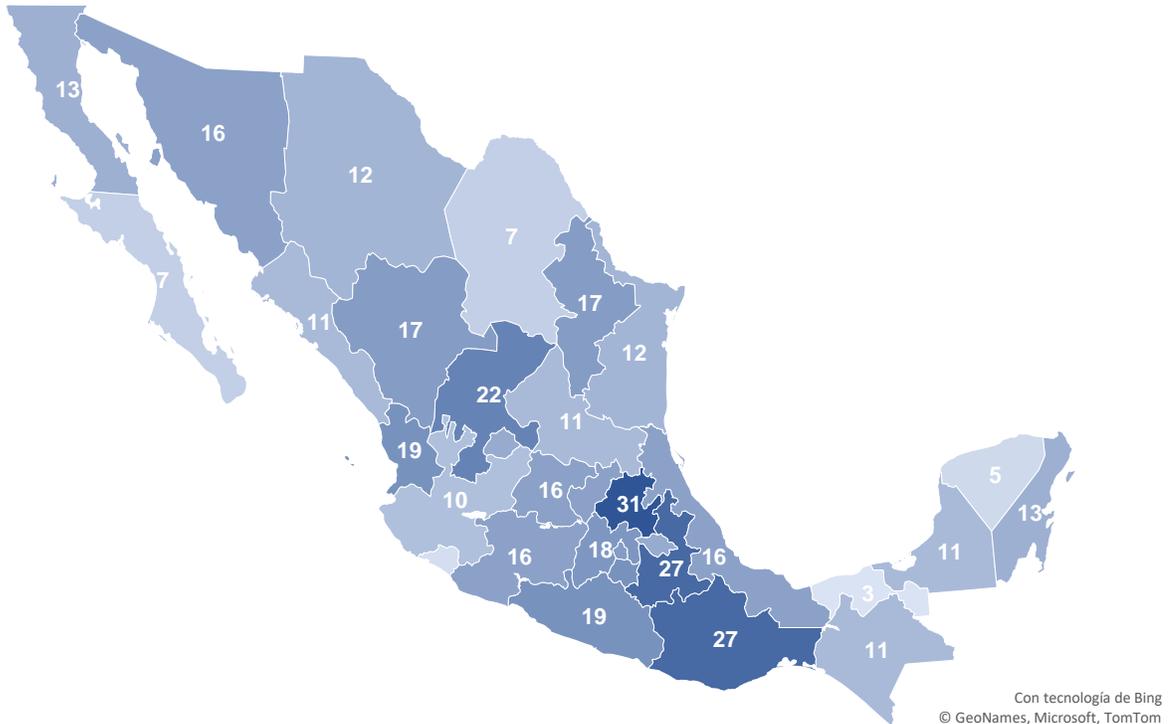
Como se observa en la gráfica 1, derivado de la implementación de esta estrategia de vinculación enfocada en atender las necesidades formativas de los actores estatales, así como en la formalización de diversos convenios de colaboración con el tercer sector y la academia, durante 2023 y 2024 se dio un incremento en el número de capacitaciones otorgadas, a diferencia de años anteriores en los que las actividades de formación respondieron a la demanda de los gobiernos estatales, pero también consideraron en mayor medida la vinculación con otros actores sociales.

Gráfica 1. Total de capacitaciones realizadas por el CONEVAL, 2018 a 2024



Fuente: Elaboración con datos de los “Informes del desempeño general del CONEVAL” y el “Informe de Gestión Gubernamental 2018-2025”.

Durante el periodo, cada una de las entidades federativas participó cuando menos en 3 actividades de capacitación, siendo Hidalgo, Oaxaca y Puebla las entidades con mayor número de actividades, tal como puede identificarse en el mapa 1. En el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones de educación superior, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) recibieron dos capacitaciones, mientras que el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) recibió tres, siendo estos los actores sociales con el mayor número de actividades recibidas.

Mapa 1. Número de capacitaciones otorgadas por entidad federativa, 2018 a 2024

Fuente: Elaboración con datos de los “Informes del desempeño general del CONEVAL”.

Finalmente, como se muestra en diagrama 3, las principales capacitaciones se realizaron en torno a las temáticas de metodología de marco lógico, evaluación y construcción de indicadores. Adicionalmente, las temáticas referentes a la medición multidimensional de la pobreza y a las herramientas CONEVAL disponibles para la toma de decisiones se posicionaron dentro de las capacitaciones más otorgadas.

Diagrama 3. Principales temáticas de las capacitaciones otorgadas por el CONEVAL, 2018 a 2024

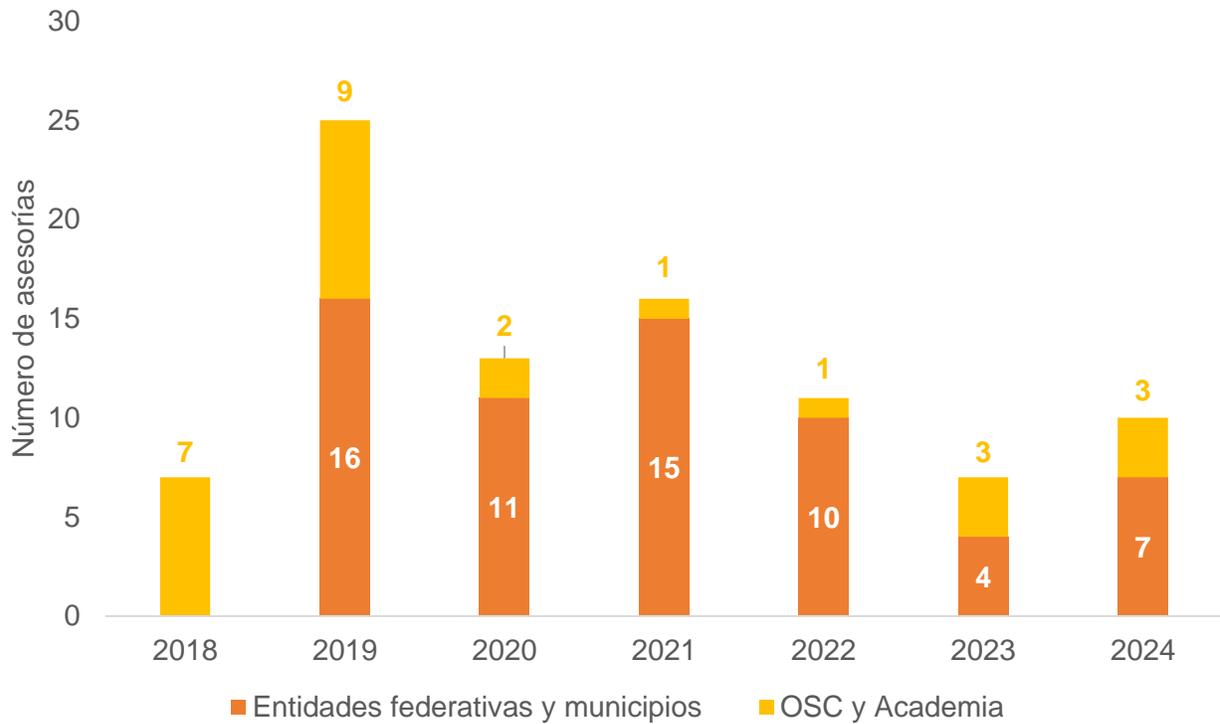


Fuente: Elaboración del CONEVAL.

1.b. Asesorías técnicas

A diferencia de las capacitaciones, las asesorías y consultas técnicas refieren a algún aspecto específico de los instrumentos de monitoreo o evaluación, así como sobre indicadores y subindicadores de la metodología para la medición multidimensional de la pobreza, que requieren profundizar con fines de uso práctico, por lo que se consideran un paso delante de las capacitaciones.

Durante el periodo de 2018 a 2024 se realizaron 89 asesorías en total –tal como se muestra en la **Gráfica 2–**, principalmente sobre medición multidimensional de la pobreza, evaluación de programas sociales, monitoreo y evaluación y evaluación de recursos federalizados (para más información ver el diagrama 4).

Gráfica 2. Total de asesorías técnicas realizadas por el CONEVAL, 2018 a 2024

Fuente: Elaboración con datos de los "Informes del desempeño general del CONEVAL".

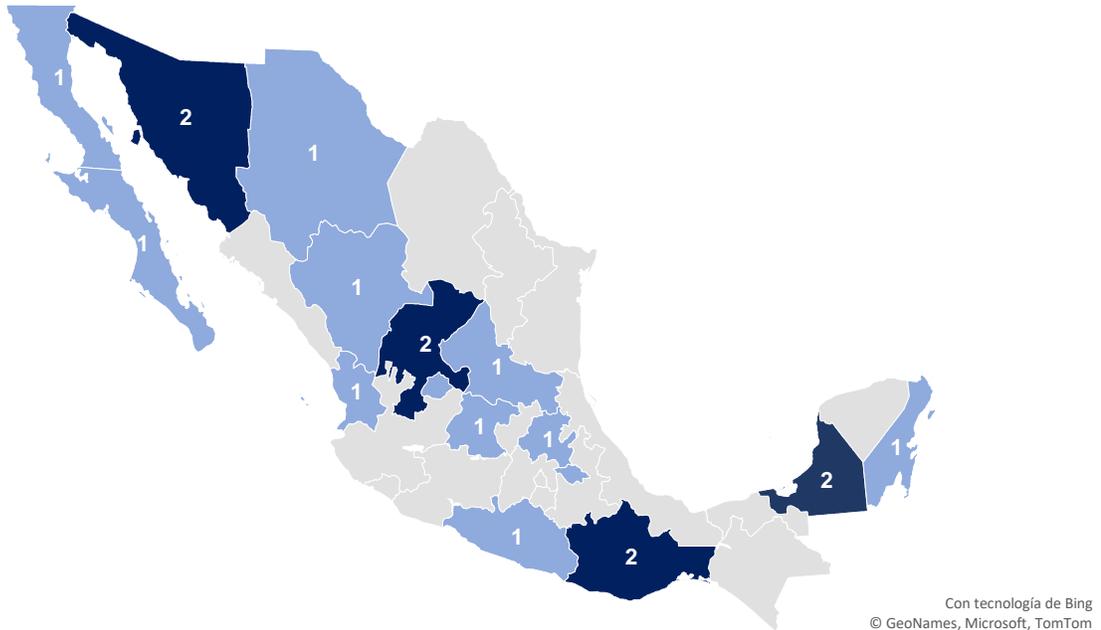
Diagrama 4. Principales temáticas abordadas en las asesorías técnicas, 2018 a 2024



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Como lo muestra el mapa 2, durante el mismo periodo de tiempo CONEVAL otorgó asesorías técnicas a 27 entidades federativas. Los gobiernos estatales que solicitaron más asesorías fueron Sonora, Nuevo León y Sinaloa.⁴ En el ámbito del sector social, destacan las asesorías proporcionadas a organizaciones nodales como el Cemefi, Nacional Monte de Piedad, el Patronato Pro Zona Mazahua y el Pacto por la Primera Infancia.

⁴ En el Anexo A1 “Una mirada hacia la vinculación con entidades federativas: el conocimiento generado a partir de las asesorías técnicas” se presenta un resumen de la experiencia de esta actividad de vinculación llevada a cabo en los estados de Oaxaca y Nuevo León.

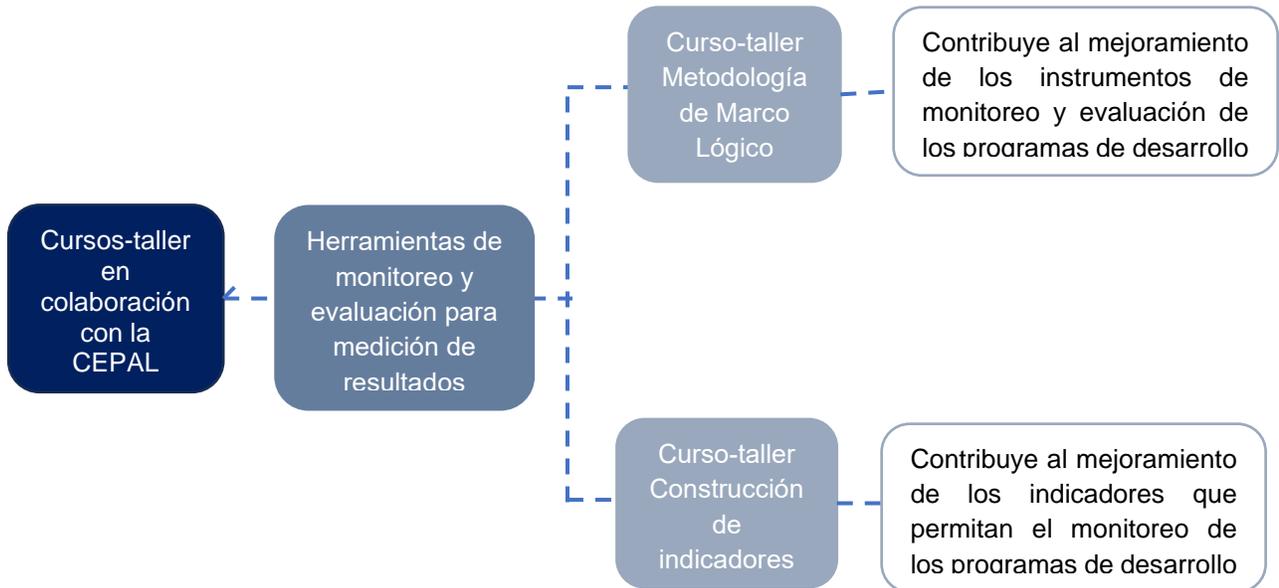
Mapa 3. Número de cursos CEPAL impartidos en entidades federativas, 2023 a 2024

Fuente: elaboración del CONEVAL.

Durante el período de 2023 a 2024, 16 entidades federativas participaron en los cursos- talleres otorgados en conjunto con la CEPAL, algunas como Campeche, Zacatecas, Oaxaca, Sonora y Tlaxcala tomaron un segundo curso, para profundizar en la formación de funcionarios. Los temas de los cursos- talleres fueron sobre Metodología de Marco Lógico y Construcción de indicadores, como herramientas que permitieron a los estados participantes fortalecer sus capacidades en materia de monitoreo y evaluación para la medición de resultados.

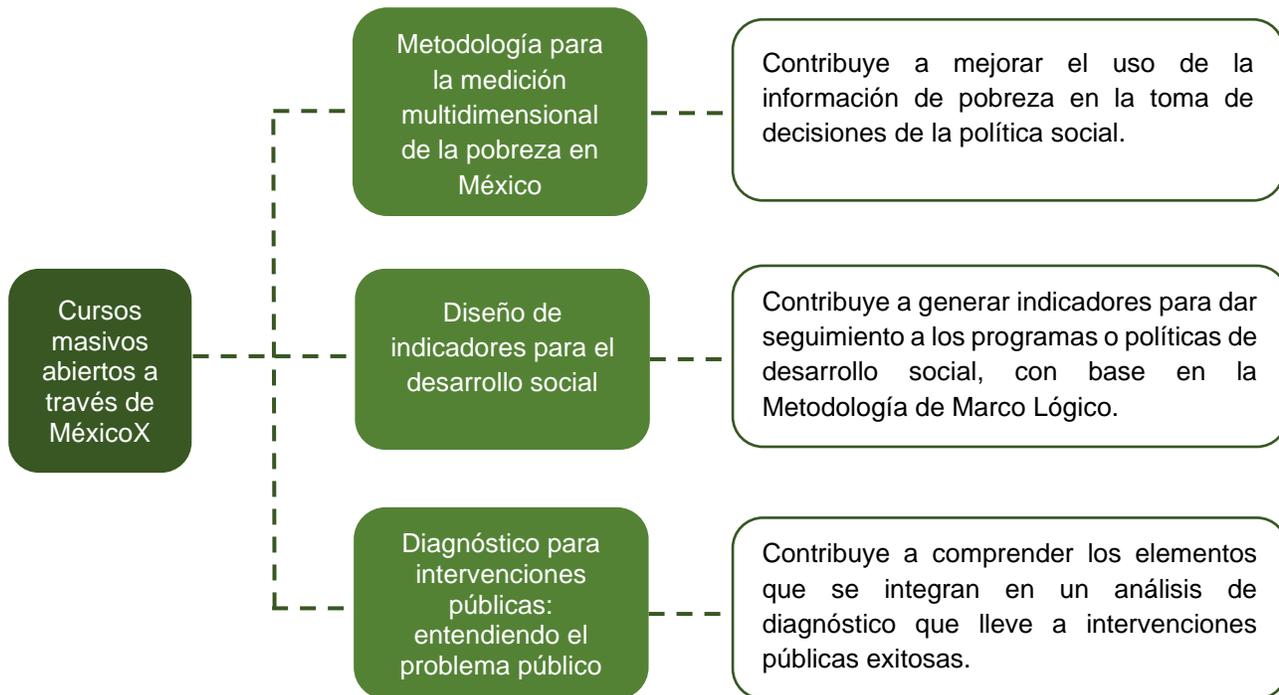
b) Cursos masivos abiertos para toda la población a través de la Plataforma de MéxicoX, de publicación trimestral, requerían una inscripción en línea, gratuita, y permitían avanzar al sustentante al ritmo propio. En los diagramas 5 y 6 se describen las temáticas y objetivos de estos cursos:

Diagrama 5. Temáticas y objetivos de los cursos que ofrece CONEVAL en colaboración con la CEPAL



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Diagrama 6. Temáticas y objetivos de los cursos masivos abiertos que ofrece CONEVAL a través de la plataforma de MéxicoX



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Gráfica 3. Número de personas inscritas en los cursos masivos abiertos implementados por CONEVAL en la plataforma de MéxicoX, 2022 a 2024



MMMPM: Metodología de la Medición Multidimensional de la Pobreza en México.
DIDS: Diseño de indicadores para el Desarrollo Social.
DIP: Diagnóstico para Intervenciones Públicas.

Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en datos proporcionados por MéxicoX.

De acuerdo con la información proporcionada por MéxicoX, desde la implementación del primer curso masivo en 2022 hasta diciembre de 2024 se contó con una participación de 50,114 personas inscritas en los cursos implementados por el CONEVAL. Como se aprecia en la gráfica 3, el curso masivo abierto sobre “*Diseño de indicadores para el desarrollo social*” contó con mayor número de personas inscritas con respecto a los otros cursos masivos abiertos ofertados durante el año. Y a lo largo de este tiempo, se incorporó un nuevo curso, de “*Diagnóstico para Intervenciones públicas*”.

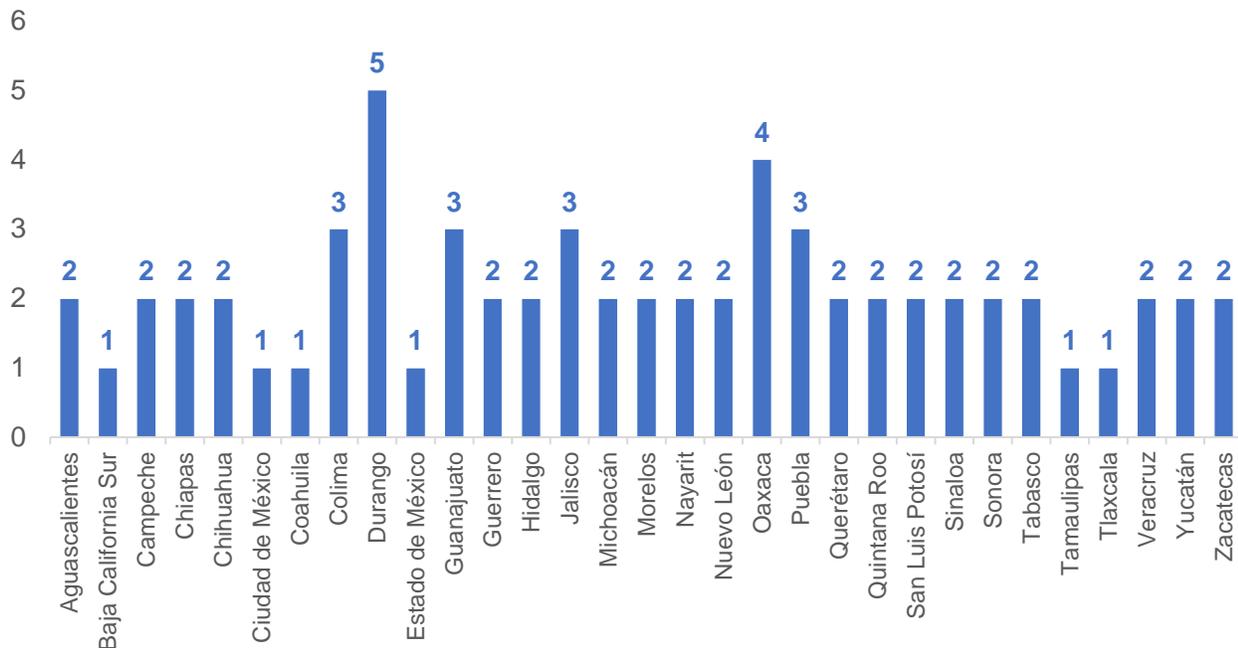
1.d. Firma de Convenios

Los convenios de coordinación con entidades federativas y municipios brindan certeza jurídica a la relación con actores externos. En estos instrumentos se establecen objetivos de colaboración y coordinación para promover el uso de la información relacionada con el desarrollo social, la evaluación de programas y la consolidación de sistemas de monitoreo entre instancias diversas. En el caso de OSC y entidades académicas, se compromete adicionalmente el intercambio de capacidades técnicas. La colaboración para impulsar el uso de información y la formación de capacidades son temáticas que revisten los objetivos de OSC. Los objetivos y prioridades se consultan y formalizan con cada instancia en lo particular y son la base que detona las diversas acciones de acompañamiento.

Como se observa en las gráficas 4 y 5, durante el periodo de 2008 a 2024 el CONEVAL celebró 65 convenios de coordinación con entidades federativas, destacando los estados de Durango, Guanajuato

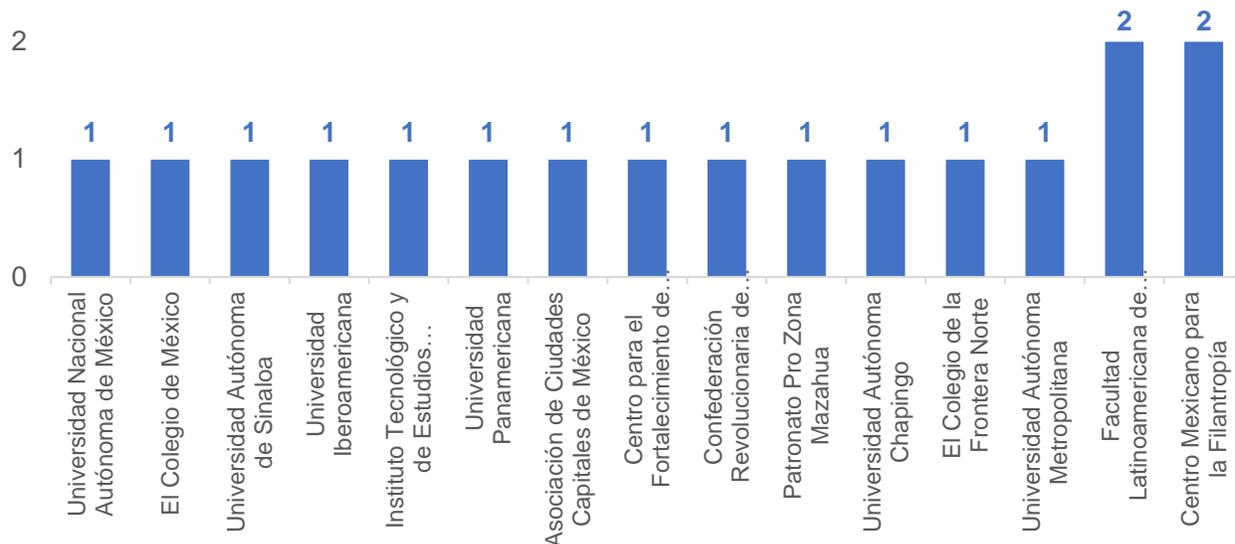
y Oaxaca como aquellos que celebraron más convenios durante este periodo. Esto se debió también a que para estados como Durango se celebró al menos la firma de un convenio con el Ejecutivo estatal y otro con su órgano autónomo de evaluación. Con Instituciones de Educación Superior y Organizaciones de la Sociedad Civil se celebraron 17 convenios de colaboración.

Gráfica 4. Número de convenios de colaboración celebrados con entidades federativas, 2018 a 2024



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Gráfica 5. Número de convenios de colaboración celebrados con instituciones de educación superior y organizaciones de la sociedad civil, 2018 a 2024



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Adicionalmente, durante el periodo comprendido entre 2018 y 2024, el CONEVAL celebró convenios con diversos municipios de los estados de Aguascalientes, Guanajuato, Oaxaca y Sonora, de acuerdo con la información mostrada en la tabla 2.

Tabla 2. Convenios de coordinación celebrados entre el CONEVAL y diversos municipios, 2018 a 2024

Aguascalientes	Guanajuato	Oaxaca	Sonora
Municipio de Jesús María	Municipio de León	Municipio de Salina Cruz Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Municipio de San Pedro Pochutla Municipio de Miahuatlán de Porfirio Díaz Municipio de Santiago Pinotepa Nacional Municipio de Oaxaca de Juárez Municipio de San Sebastián Tutla Municipio de Villa de Tututepec de Melchor Ocampo Municipio de San Juan Bautista Tuxtepec Municipio de Loma Bonita Municipio de Ciudad de Ixtepec Municipio de Santa Lucía del Camino Municipio de Santa María Atzompa	Guaymas

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Hasta 2024, el Consejo contaba con 26 convenios vigentes con entidades federativas. También se realizó la firma de convenios con municipios, con Organizaciones de la Sociedad Civil y con

2. Diagnóstico de avance en los Sistemas de Monitoreo en entidades federativas y Buenas prácticas

De forma bienal se realiza un análisis del estado de avance en la instalación y desempeño de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación Administraciones públicas estatales. La riqueza de este diagnóstico permite reconocer cuáles son las combinaciones institucionales que cada entidad federativa encuentra funcional a sus usos y capacidades burocráticas. La instalación de estos sistemas implica el intercambio de experiencias sobre las mejores experiencias y soluciones dadas a necesidades de evaluación y monitoreo locales.

La inventiva, la experiencia y la capacidad de los actores es un valioso insumo para nutrir los espacios de diálogo que se materializan en Talleres trimestrales y Seminarios anuales, donde participan actores de la Academia, de las OSC y de las administraciones públicas estatales. Por ello, en el marco de estos espacios también se realiza un Reconocimiento de “*Buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, municipios y OSC*”, para identificar y difundir las mejores experiencias que reflejan avances en la institucionalización o fortalecimiento de los instrumentos de diseño, monitoreo y evaluación de la política de desarrollo social y sus programas en las entidades federativas, municipios y sociedad civil.

En el marco de esta estrategia, los sistemas de evaluación y monitoreo estatales representan la capacidad potencial de normas y recursos humanos de registrar, dar seguimiento y adecuar las políticas públicas con el fin último de garantizar el pleno ejercicio de derechos sociales. Si bien el fin primordial de un sistema de información administrativa para el seguimiento de resultados de la política social es propiciar intervenciones efectivas, éstas requieren adaptarse al entorno social e institucional para lograrse pertinentes y oportunas a las problemáticas sociales que intervienen.

Así, el Diagnóstico bienal identifica de manera objetiva y sistemática el avance en el objetivo de que el sistema recoja y genere información para identificar fallas o alternativas óptimas. Su prioridad final, que es transformar la realidad social, se logra efectivamente mediante el tipo de adaptaciones que reflejan estas “Buenas prácticas”.

La complejidad y riqueza temática de los Diagnósticos ha merecido un documento adicional que recopilara avances en la delimitación y elaboración de un análisis comparable de cada una de las 32 entidades federativas, de manera bienal, entre 2011 y 2023.⁵ Para asegurar que los sistemas de información se apropien y comprendan las problemáticas que la política social debería resolver, se deben reconocer en profundidad aquellas barreras técnicas, materiales y humanas que limitan su acción óptima.

Así, a través de diagnósticos bienales se estableció una marca de avances en la instalación de sistemas de Evaluación y Monitoreo, apegado a la normativa. La comprensión general de estos sistemas, fueron entendidos por años como un mero cumplimiento normativo de las entidades federativas, cuyo sentido práctico se difuminaba en la racionalización del desempeño y la evaluación de programas. Dicho sentido práctico observa y cuestiona el desarrollo de sus procesos y estructuras en la etapa avanzada de los

⁵ La recolección de los diversos avances, aprendizajes y retos quedaron plasmados en el documento *Avances y perspectivas de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas* (CONEVAL, 2025).

últimos dos diagnósticos: 2021 y 2023, que pueden ser mejoradas, pero requieren centrarse en la capacidad de respuesta, uso y adaptación de la información u de su normativa.

Es decir, a través del uso efectivo y continuo de evaluaciones; a través de la apertura a la información; y a través del aprendizaje conjunto que también socializa las experiencias de otros actores involucrados con el cambio social, como la Academia y la Sociedad civil. Las buenas prácticas fueron registradas en un documento base que registra las experiencias que fueron divulgadas y discutidas en su momento.

Tabla 3. Buenas prácticas reconocidas durante los Seminarios realizados por el CONEVAL

Año	Buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, municipios y Organizaciones de la Sociedad Civil
2013	Memoria: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Reconocimiento_BP_2013/Reconocimiento_Buenas_Practicas_Estatales_2013.pdf
2015	Memoria: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Paginas/Mosaicos/Monitoreo-y-Evaluacion-en-las-entidades-federativas-2015-Memorias-del-seminario-.aspx Listado de prácticas ganadoras: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Buenas_Practicas_Ent/Lista%20final%20de%20ganadores%20Buenas%20Practicas%202015.pdf
2017	Memoria: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/III-Reconocimiento-Buenas-Practicas.pdf Listado de prácticas ganadoras: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Reconocimiento_BP_2017/Reconocimientos_buenas_practicas_ganadoras.pdf
2019	Memoria: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/IV_Reconocimiento_BP_EF_2019.pdf Listado de prácticas ganadoras: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Reconocimiento-BP-2019/Lista-de-buenas-practicas-ganadoras-2019.pdf
2021	Memoria y listado de prácticas ganadoras: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Reconocimiento_BP_2021.aspx
2022	Listado de prácticas ganadoras: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Reconocimiento_BP_2021.aspx
2023	Memoria y listado de prácticas ganadoras: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Reconocimiento_BP_2023.aspx

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

3. Espacios para el intercambio de experiencias y la interlocución

Como ya se indicó antes, la estrategia de vinculación permitió realizar un mayor número de acciones y espacios, en los que también se incluyó a OSC y al sector académico, con quienes el CONSEVAL buscó orientar a una interacción directa con gobiernos estatales. A través de diversos espacios, pero principalmente en seminarios temáticos referidos al uso e implementación de información para intervenciones sociales. Uno de los principales seminarios tenía como tema central la presentación de resultados del Diagnóstico bienal.

Aunque su ocaso delimitó una etapa de construcción, debe notarse en el presente documento de resultados de la estrategia de vinculación del Consejo el objetivo hacia el cual se orientaron los diversos seminarios, talleres y encuentros, entre los cuales participaron miembros de la Academia nacional e internacional, OSC de todo el país y representantes de política social y finanzas públicas estatales de todo el país.

Un buen ejemplo de ello es la participación de la galardonada con el premio Nobel de Economía 2019, Dra. Ester Dufló en la edición 2023 de llamado Seminario de Buenas prácticas estatales, entre otros múltiples expertos de organizaciones e instancias dedicadas a la evaluación, a la intervención social o a la investigación de temas relacionados con el derecho a la alimentación, a la salud, o a los sistemas de cuidados o los sistemas subnacionales de monitoreo de política local. Para ello se consideraron dos modalidades: a) **los Talleres ConEstados**, que trimestralmente convocaron a funcionarios de todo el país y buscaban combinar experiencias del orden federal con locales; y b) **los Seminarios**, con un formato más cerrado por su especialización temática, que sin embargo convocó a titulares de Ejecutivos estatales y secretarios de estado de orden local. Ambos espacios cumplían siempre un esquema didáctico.

- a) **Talleres ConEstados.** Modalidad didáctica en la que se desarrollan o perfeccionan habilidades y conocimientos a través de una metodología participativa centrada en los problemas e intereses de actores externos en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales y análisis de la pobreza (basada en Montiel y Rubí, 2023).
- b) **Seminarios.** Reunión especializada de naturaleza técnica y académica cuyo objetivo es la presentación y difusión de temáticas en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales y análisis de la pobreza que requieren una interactividad entre los especialistas (basada en Piña, Seife y Rodríguez, 2012). Entre estos seminarios, también se organizó anualmente un Encuentro con Organizaciones sociales, que reunía para compartir y debatir experiencias en la implementación de información, metodologías y técnicas de intervención social entre actores del tercer sector. La temática abordada, generalmente estaba asociada a temas también discutidos en Talleres y seminarios con estados; y frecuentemente también se contaba con asistencia de miembros de otros ámbitos, como el académico y el gubernamental.

3.a. Talleres ConEstados

Con la finalidad de generar espacios de diálogo y reflexión, se realizaron eventos para difundir los hallazgos, productos y herramientas generadas por el Consejo, con el fin de incentivar la apropiación de la información por parte de los tomadores de decisión a nivel subnacional. El diagrama 7 muestra las

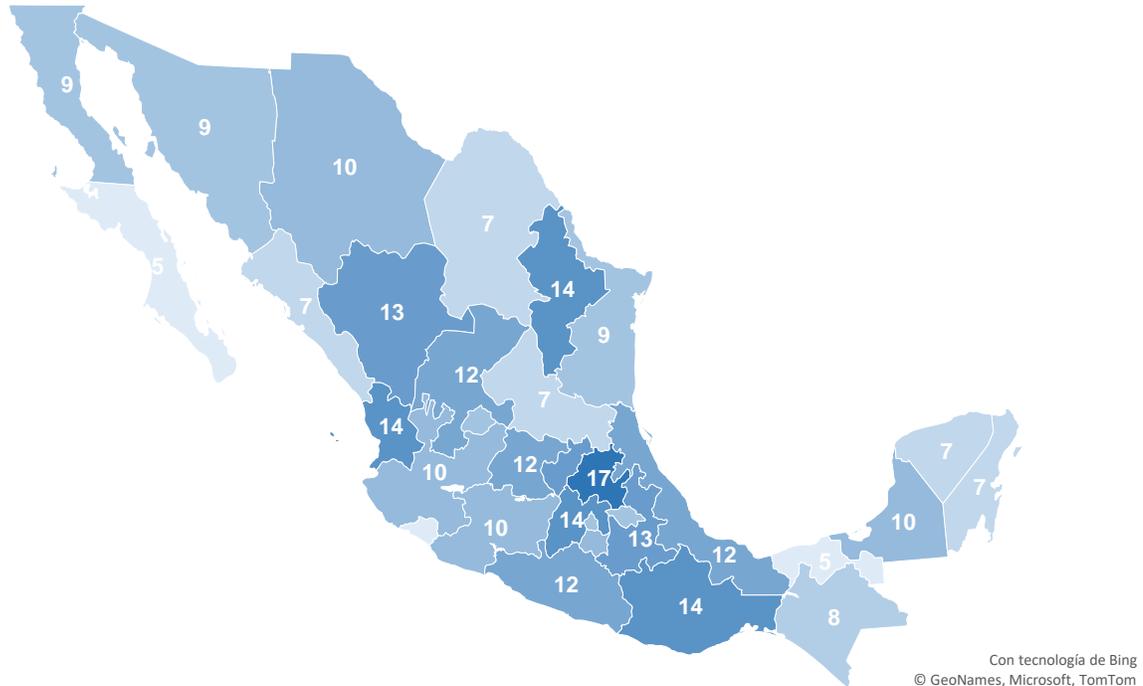
temáticas que se han abordado en los 19 Talleres *ConEstados* que se llevaron a cabo en el periodo de 2018 a 2024, y que contaron con la participación de diversas personas especialistas representantes del gobierno federal, gobiernos estatales y municipales, organizaciones de la sociedad civil y renombrados académicos nacionales e internacionales.

Asimismo, como puede verse en el mapa 5, los Talleres *ConEstados* contaron con participación presencial y virtual de personas servidoras públicas de todas las entidades federativas, en gran medida gracias a que estos talleres se han realizado de manera presencial y virtual.

Diagrama 7. Temáticas abordadas durante los Talleres *ConEstados* realizados en el periodo 2018-2024



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

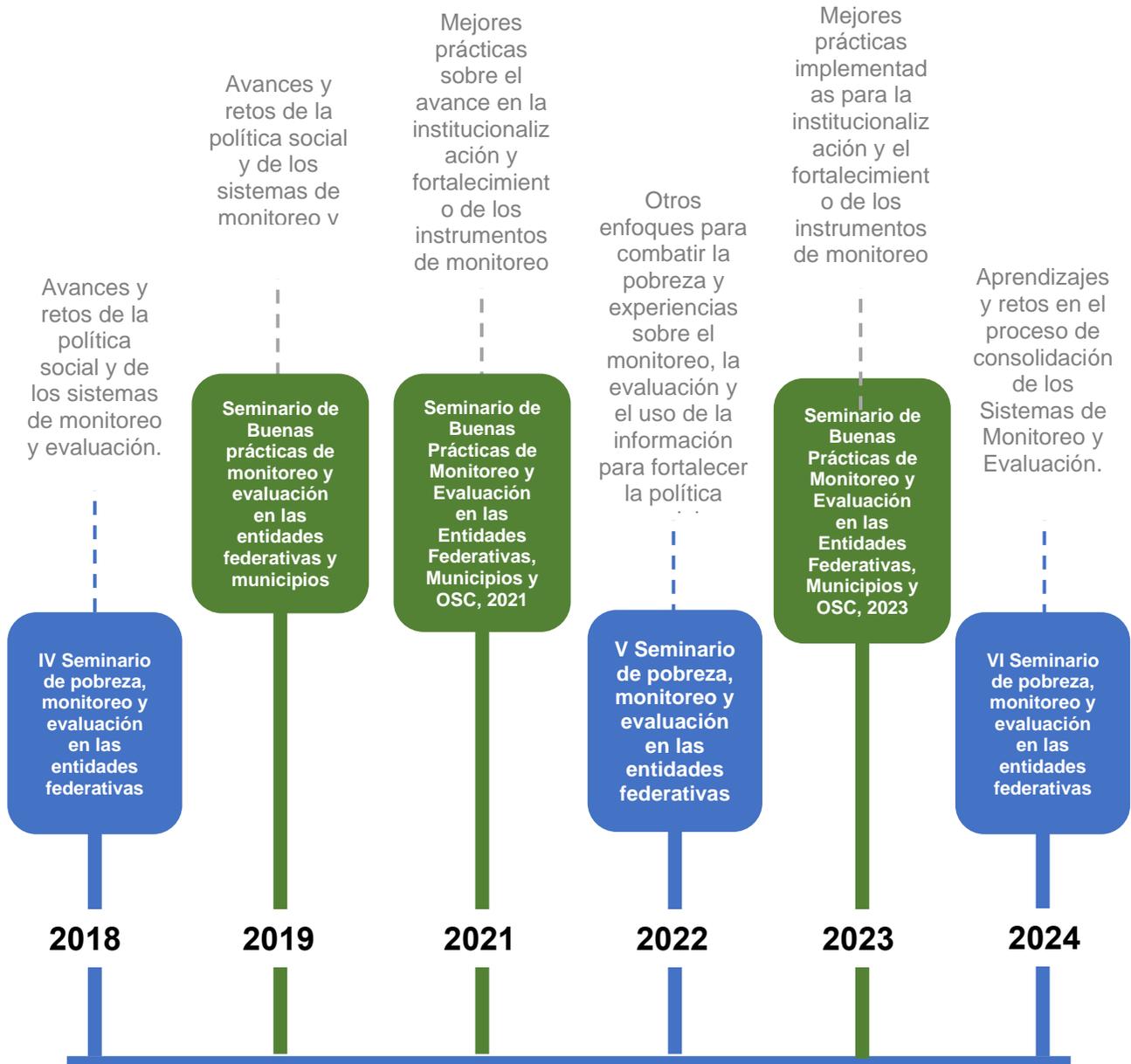
Mapa 5. Asistencia de entidades federativas y municipios a los Talleres *ConEstados*, 2018 a 2024

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

3.b. Seminarios

Los Seminarios son otros espacios de diálogo en los cuales se han reconocido las buenas prácticas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, municipios y OSC, y se han difundido experiencias y reflexiones en temas recientes que son relevantes para la mejora de la política social. En el siguiente diagrama se establecen las temáticas y objetivos de cada uno de los seminarios realizados en el periodo de 2018 a 2024. Asimismo, como se muestra en el mapa 6, durante los seis seminarios realizados en el periodo 2023 y 2024 se contó con la participación de personas servidoras públicas de 30 entidades federativas y municipios.

Diagrama 8. Seminarios realizados por el CONEVAL en el periodo 2018-2024



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Mapa 6. Número de asistentes a los Seminarios organizados por el CONEVAL entre 2023 y 2024, por entidad federativa



Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en las respuestas recibidas en las encuestas de percepción de los Seminarios 2023 y 2024.

4. Documentos de investigación y análisis para entidades federativas y municipios

En el marco de la atribución normativa del CONEVAL de actuar como órgano de consulta y asesoría en materia de evaluación de programas sociales y medición de pobreza para autoridades de la Administración Pública Federal, estatales y municipales, se realizan diversos diagnósticos y documentos que resultan de análisis, sistematización de casos e investigaciones que persiguen el fortalecer las herramientas disponibles para los tomadores de decisión, y para facilitar la asimilación de la información del Consejo en contextos diversos.

A grandes rasgos, bienalmente se publica el *Diagnóstico del avance en los Sistemas de monitoreo y evaluación en las entidades federativas*. Con el objeto de publicarse periódicamente, se elaboró una serie de *Informes de Pobreza y Evaluación en las entidades federativas*. Se elaboraron una serie de documentos, llamados *Notas para Estados* que compilan y sistematizan los elementos que cada entidad federativa definió en su caso obligaciones tales como la publicación de Planes estatales de Desarrollo o Planes anuales de Evaluación. Esta serie de notas evolucionó en su última edición a explorar escenarios para la armonizar un registro comparable del gasto social entre entidades federativas.

El *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas* (Diagnóstico) construye y aporta información sobre el avance que presentan las entidades federativas en la regulación e implementación de instrumentos de monitoreo y evaluación en funcionamiento para la administración pública local. Se utiliza para ello un cuestionario y se cuenta con un registro histórico del avance normativo y del uso de esta información a lo largo de 13 años.

De igual forma, para dar cumplimiento a la atribución del CONEVAL de dar a conocer a los estados y municipios los resultados sobre la medición de la pobreza y promover mecanismos para su acceso a las bases de datos de las evaluaciones, se elabora el *Informe de pobreza y evaluación de las entidades federativas*, a través del cual se brinda a cada entidad federativa un análisis de la evolución de los indicadores de pobreza, carencias sociales, rezago social, entre otros. Se da a conocer el avance en la institucionalización de los elementos que favorecen la creación e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación en los estados y municipios. El informe se elabora con base en los resultados de la Medición multidimensional de la pobreza en México estatal, complementado con la municipal; utiliza el Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Estatales de Desarrollo Social y una síntesis de los resultados particulares del *Diagnóstico*.

Derivado de las mismas atribuciones, CONEVAL elabora una serie de *Notas para estados*, dirigidas tanto a tomadores de decisiones, operadores de programas y acciones estatales, como a la ciudadanía en general, con las cuales se busca proveer de información sobre las distintas etapas que componen la política de desarrollo social de las entidades federativas de México.

Ejemplo de ello es la *Nota sobre planes estatales de desarrollo: prácticas y elementos comunes en la planeación subnacional del desarrollo* cuyo objetivo es ofrecer un amplio panorama sobre los elementos presentes en las leyes y planes de desarrollo en los estados, con la finalidad de que puedan identificar y adoptar prácticas que contribuyan a la mejora de sus procesos de planeación y al desarrollo integral de sus regiones.

Con el fin de facilitar el uso del acervo de información en el diagnóstico y en la planeación operativa, se elaboró una serie temática de *Compendios de indicadores estatales de derechos sociales*, en específico

de salud, vivienda, educación y alimentación. Su objetivo es facilitar en una sola publicación, el acceso y uso de indicadores y fuentes de información con capacidad de desagregación estatal o municipal que permitan a las entidades federativas contar con insumos sobre el estado actual del ejercicio de estos derechos, y así decidir cómo actuar y dar seguimiento a las problemáticas que los obstaculizan.

Otro recurso elaborado para facilitar el acceso a la información disponible son las *Fichas CONEVAL de información municipal* son un instrumento en el que se pueden consultar indicadores de pobreza y desarrollo social con desagregación municipal, que a las administraciones municipales, prioritaria, aunque no exclusivamente, dar seguimiento a los avances y áreas de oportunidad de sus objetivos de desarrollo social.

Además, CONEVAL pone a disposición de las entidades y municipios dos herramientas que brindan información útil y pertinente para la toma de decisiones basadas en evidencia a nivel municipal en materia de pobreza y desarrollo social. Una de ellas, es el *Sistema de Datos del Avance Municipal (DATAMUN)* que permite conocer y comparar la situación por municipio o alcaldía en temas relacionados con los servicios públicos, pobreza, desigualdad económica, género y migración.

En colaboración con la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ), diseñó la plataforma DataMun, que permite conocer y comparar la situación de los municipios en temas relacionados con los servicios públicos, pobreza, desigualdad económica, género y migración. Dado el contexto de situación de pandemia por COVID-19 que inició en 2019 y finalizó en 2022, el CONEVAL consideró relevante desarrollar diversas investigaciones para conocer las intervenciones públicas y sus efectos para atender las problemáticas y carencias sociales que se enfatizaron durante este periodo. Por ello, el Consejo desarrolló el análisis “Panorama de los programas y acciones sociales en las entidades federativas para dar respuesta a los efectos de la pandemia”, mediante el cual se analizaron e identificaron los esfuerzos puestos en marcha en las 32 entidades federativas.

3. Construcción de una estrategia para la formación de capacidades con entidades federativas

Con la sistematización de actividades formativas, se levantaron encuestas de satisfacción por cada acción, con el objetivo de identificar temas de interés, aspectos a mejorar en las actividades. A partir de este punto, se recogieron y sistematizaron las respuestas de los cuestionarios de satisfacción, con el fin de exponer las demandas y expectativas de los usuarios. En casos específicos, también se recoge una evaluación de dominio elemental de conocimientos,⁶ para las actividades de capacitación y asesoría.

A partir de 2023, con base en la sistematización de esta información, surgió la necesidad de incorporar estrategias con una base pedagógica a las actividades formativas para funcionarios con el fin de mejorar las dinámicas de participación y optimizar el aprendizaje. Por otra parte, los instrumentos para conocer la percepción de los participantes permitieron identificar los temas que son de interés y necesidades particulares de los interlocutores.

La recolección de estas percepciones resultó relevante derivado de que la impartición de las actividades formativas busca mejorar las intervenciones públicas y así como brindar información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, en el marco del impulsar y fortalecer la cultura de la evaluación en todos los ámbitos relacionados con la política de desarrollo social (art. 5, fracción XVIII del Decreto).

El resultado de este registro integra una herramienta de percepción que requiere ser complementada, por lo que no se considera un diagnóstico con representatividad plena. Entre sus resultados, es posible formular una idea general de la percepción y algunas problemáticas por cada tipo de actividad y espacio de interlocución. Por ejemplo, de los Talleres trimestrales *ConEstados* de 2023, pudieron identificarse diversas áreas de oportunidad para el mejoramiento de las actividades formativas, entre ellas ampliar la duración de las actividades (para más detalles, véase el Gráfica A1 del Anexo). También fue posible conocer aspectos relevantes sobre la flexibilidad del formato (virtual o presencial) de las actividades.

Con base en la experiencia, los aprendizajes y retos adquiridos se identificó una gama de problemáticas que entorpecen la apropiación de la información de forma efectiva. De forma puntual, se identificó la necesidad de 1) instrumentar mecanismos de seguimiento y acompañamiento de los procesos de capacitación y asesoría técnica; 2) fortalecer la base pedagógica de las actividades; 3) anticipar las particularidades institucionales y trayectorias de funcionarios involucrados, dado que existen importantes brechas y heterogeneidades entre los usuarios de información; 4) incrementar el uso de material didáctico; 5) establecer mecanismos para facilitar y fomentar el acceso a la información, como se hizo con los documentos que compilaran el acervo disponible, dirigido a cada tipo de usuario, estatal o municipal; además de 6) incrementar la difusión de la información disponible.

⁶ Se realiza evaluación de conocimientos cuando las capacitaciones son de más de 2 horas.

Diagrama 9. Áreas de oportunidad identificadas a partir de las actividades formativas



Fuente: Elaboración del CONEVAL. Para más información, se sugiere consultar el diagrama A1 del Anexo.

Con base en la identificación de las áreas de oportunidad expuestas en el diagrama 9, la estrategia de vinculación consideró **tres líneas de acción**, con el objetivo primordial de lograr que los actores externos conozcan mejor y se apropien del acervo de información, de recursos técnicos y metodológicos generados por el CONEVAL, generar capacidades institucionales y fomentar su uso estratégico en el diagnóstico, en la planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.

Como ya se ha detallado, la estrategia consideró, además, la atención a las heterogeneidades intrínsecas en las entidades federativas y los municipios, las cuales involucran la diferenciación de los avances por periodo de gobierno; la correspondencia con las necesidades locales para el fortalecimiento de la planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, sus capacidades institucionales, condiciones laborales; y el avance formativo de cada instancia, identificado con el registro de asistencia a otras actividades de apoyo formativo del Consejo.

La planeación de actividades buscó reforzar la coordinación con entidades federativas y municipios, a partir de la implementación y seguimiento de las tres líneas de acción: 1) fomentar la coordinación y alianzas estratégicas con entidades federativas y municipios a partir de espacios de interlocución y colaboración; 2) definición de un horizonte planificado de actividades acompañamiento formativo de capacidades para cada entidad; 3) investigación orientada a acercar la evidencia rigurosa y objetiva para la toma de decisiones basada en evidencia. La integración de estos procesos permitió establecer una estrategia de vinculación clara, tanto para los usuarios externos como para los responsables de ello en

el Consejo, con el fin de ordenar todas las actividades de vinculación y alinearlas a líneas de acción específicas.

Diagrama 10. Líneas de acción de la estrategia de vinculación para entidades federativas y municipios



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

1. Fomentar la coordinación con entidades federativas y municipios

La firma de convenios de coordinación o memorándums de entendimiento, ofrecen un marco formal a la impartición de capacitaciones y asesorías técnicas para la atención de actores estatales y municipales, que facilita el acuerdo y la conducción de resultados. Aunque el acompañamiento a la formación de capacidades no está limitada a la firma del instrumento normativo, se identificó relevante para la colaboración con instancias públicas. Para ello, también es esencial la sistematización y mejora del diagnóstico de características de los actores externos que permitiera establecer un seguimiento a las actividades planeadas anualmente.

Diagrama 11. Actividades de la estrategia de vinculación alineadas a la línea de acción 1

1. Fomentar la coordinación con entidades federativas y municipios a partir de espacios de interlocución y colaboración

Sistematización de reuniones de vinculación

- Identificar actores externos, temáticas y acuerdos.
- Fortalecer los mecanismos de atención y seguimiento.

Generación de Programas Anuales de Trabajo

- Ordenar las acciones de manera anticipada, para atender la solicitud anual de necesidades de apoyo para la formación de capacidades.
- Tomar en consideración las limitaciones, dificultades y diferencias de los actores externos, tales como periodos administrativos, atribuciones por tipo de dependencia y por nivel de gobierno.

Seguimiento a convenios de coordinación mediante notas de actividades realizadas

- Establecer un registro de los resultados de la vinculación entre los actores subnacionales y el Consejo en un acervo de memorias analíticas de resultados.
- Generar memorias administrativas que apoyen la labor y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Con el fin de ampliar las redes de coordinación y colaboración para fortalecer la relación con otros actores estatales las acciones de mejora implementadas para las actividades de vinculación se exponen en la tabla 4.

Tabla 4. Acciones de mejora para las actividades de vinculación

Acción	Objetivo
Sistematización de reuniones de vinculación	Permite identificar los actores externos contactados, las temáticas abordadas, los acuerdos generados y la atención proporcionada. Esta sistematización aportará información para planear los mecanismos de atención, ya sea envío de información, otorgamiento de actividades de apoyo a la formación de capacidades de funcionarios y funcionarias, o la celebración de firma de convenios de coordinación.
Generación de Programas Anuales de Vinculación	Permiten ordenar las acciones de manera anticipada, como resultado de la solicitud anual, por parte del CONEVAL, de las necesidades de apoyo para la formación de capacidades y la mejora de intervenciones públicas. En estos programas serán consideradas las limitaciones, dificultades y diferencias de los actores externos, tales como periodos administrativos, atribuciones por tipo

Acción	Objetivo
	de dependencia y por nivel de gobierno.
Seguimiento a convenios de coordinación mediante notas de actividades realizadas	Permiten establecer un registro de los resultados de la vinculación entre los actores subnacionales y el Consejo, con la finalidad de generar memorias administrativas que apoyen la labor y toma de decisiones de las funcionarias y los funcionarios responsables de la política social.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

2. Definición de un horizonte de acompañamiento formativo de capacidades institucionales

Como ya se ha descrito, inicialmente la vinculación inicialmente equivalía a la respuesta de solicitudes de impartir asesorías y capacitaciones, sin distinción de la naturaleza de cada actividad. En la ausencia de una base pedagógica específica para cada actividad, la atención para todos los actores solicitantes no consideraba distinción para plantear el uso de diversos recursos y metodologías. Con el fin de contar con una clasificación que permitiera valorar las diferencias entre entidades e instancias y establecer criterios para el uso de los diversos recursos formativos se estableció un horizonte de actividades de acompañamiento formativo de capacidades.

Para la segunda línea de acción, dicho horizonte de acompañamiento se desarrolla con base en el periodo de gobierno de las administraciones estatales y municipales. Contempla las diferentes características de los usuarios, la heterogeneidad de las entidades federativas y prioriza la base pedagógica para planear y ejecutar las actividades.

El Horizonte es definido como la planificación de un conjunto de acciones que buscan conseguir un resultado específico previamente definido y con base en objetivos socialmente determinados (Spallanzani et al., 2002). Se trata de una guía para lograr una intervención sistemática y eficaz, a través del uso eficiente del personal y recursos de Consejo, que debe destacarse, son escasos. En concreto, el horizonte de acompañamiento formativo del CONEVAL debe ser entendido como: *un conjunto de acciones planificadas a través de un periodo de tiempo determinado que tienen como fin ofrecer una estructura programática de los recursos de apoyo a la formación de capacidades que otorga el CONEVAL a nivel estatal y municipal.*

Diagrama 12. Actividades de la estrategia de vinculación alineadas a la línea de acción 2

2. Definición de un horizonte de actividades acompañamiento formativo de capacidades que considera periodo de gobierno y particularidades de cada entidad.

Formación de capacidades mediante conferencias, capacitaciones, cursos y talleres

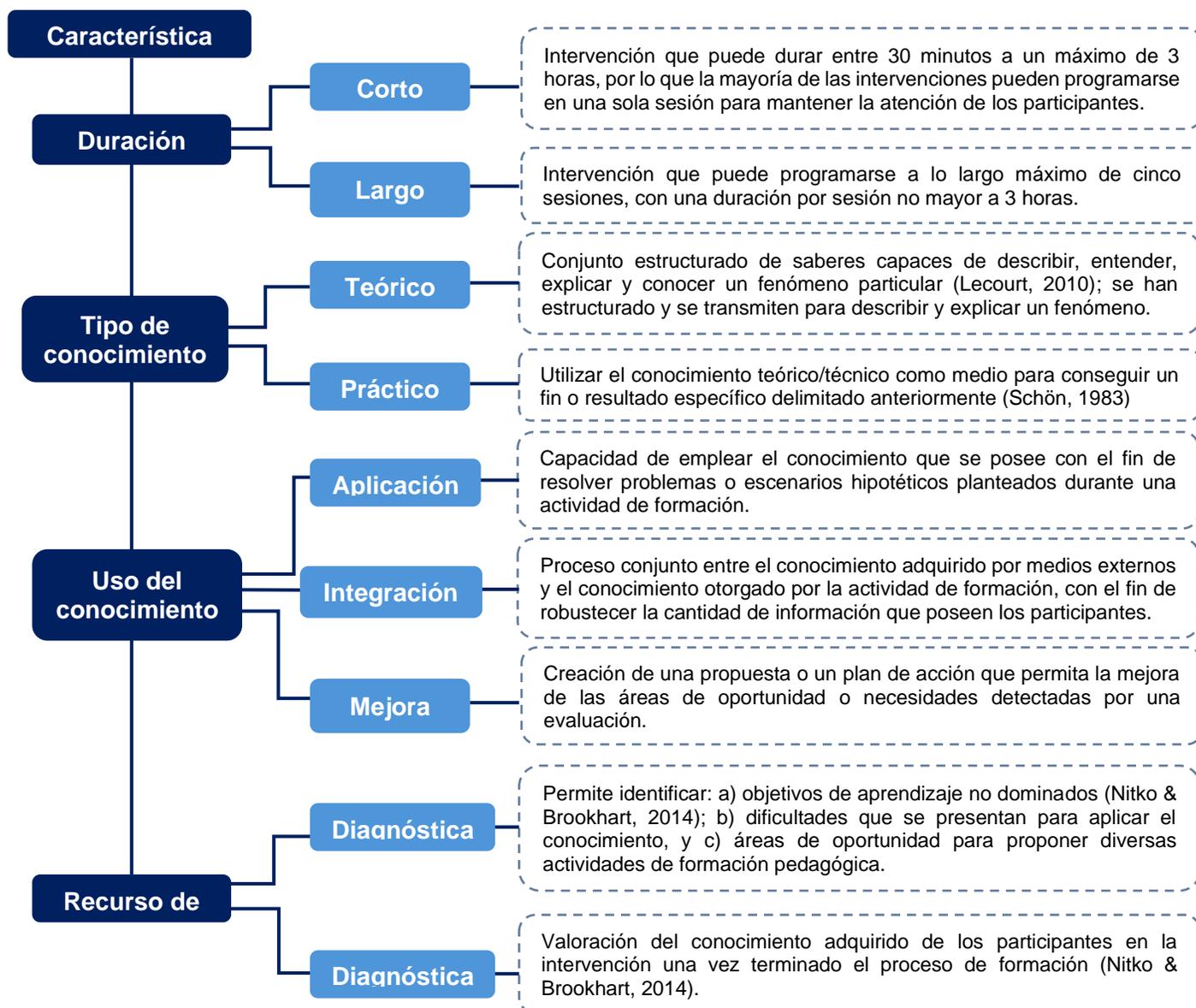
- Acciones planificadas a través de un periodo de tiempo determinado que tienen como fin **ofrecer una estructura programática de los recursos de apoyo a la formación de capacidades** a nivel estatal y municipal.
- Se toma en consideración:
 1. Las necesidades expresadas de información.
 2. El estado del gobierno según su tiempo de operación.
 3. El avance en la formación de capacidades que culminen en Asesorías Técnicas.
 4. La necesidad de establecer una base pedagógica para cada una de las actividades de vinculación.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Se establecieron límites conceptuales de cada una de las modalidades de formación de capacidades que ofrece el CONEVAL para entidades federativas y municipios (tabla A2 del Anexo). Esta conceptualización apoyó a la sensibilización del propio personal del Consejo encargado de impartir las capacitaciones o asesorías técnicas; y ello permitió mejorar los resultados.

Las características básicas de cada modalidad, distingue las similitudes y diferencias de cada una de las actividades formativas (también ver tabla 1, del cap. 2); sin embargo, en el diagrama 13 se presenta de forma ampliada la definición de características básicas de las diferentes actividades de formación.

Diagrama 13. Características básicas de las actividades de apoyo formativo de capacidades

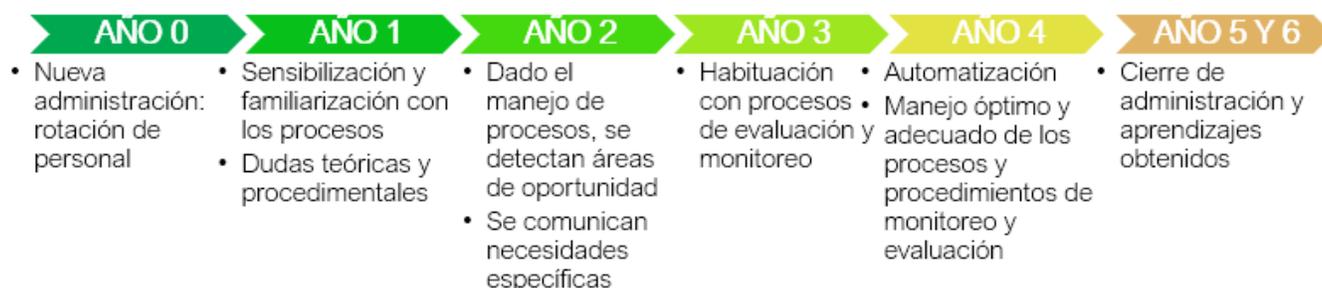


Fuente: Elaboración del CONEVAL.

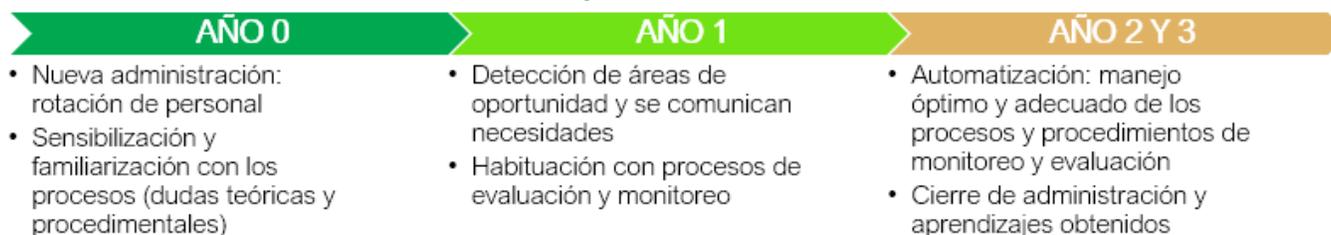
Asimismo, con base en la conceptualización de los recursos de apoyo a la formación de capacidades se creó el horizonte que considera cada tipo de intervención, así como una breve propuesta de cómo se desarrolla y evoluciona la administración de una entidad federativa y/o municipio dependiendo del tiempo transcurrido y su periodo de gobierno (diagrama 14).

Diagrama 14. Identificación del horizonte de actividades de acompañamiento formativo con base en el periodo de gobierno de administraciones estatales y municipales

Por avance administrativo de entidades federativas



Por avance administrativo de los municipios

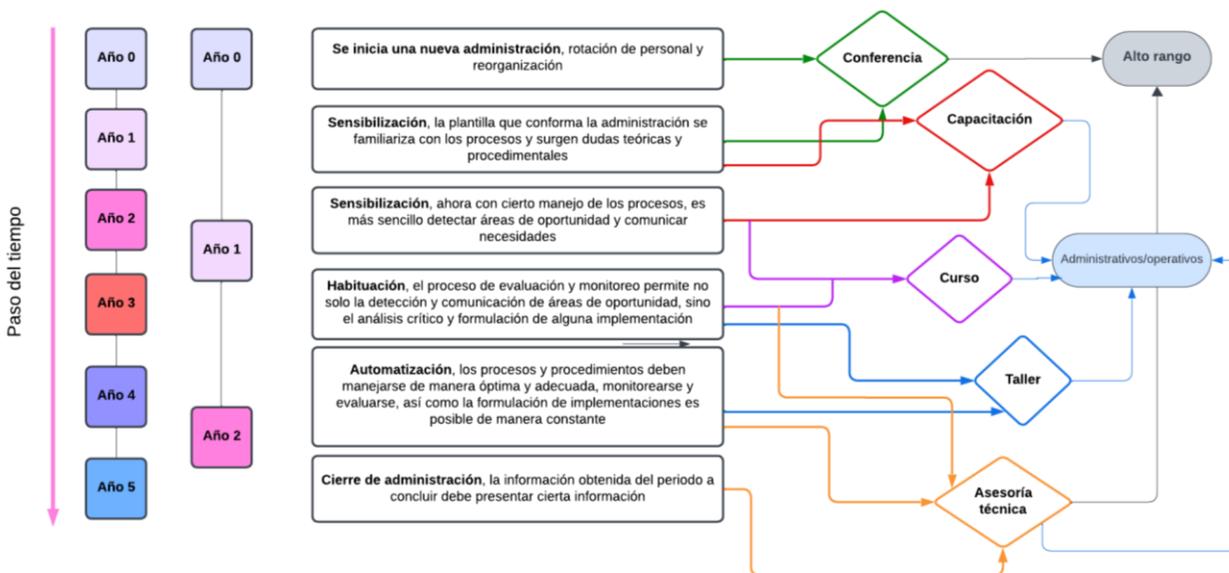


Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Por su parte, en el diagrama 15, se amplían y observan cada uno de los momentos por los que puede transitar una administración estatal y municipal, con las diversas sugerencias del tipo de actividad formativa a impartir, con base a una caracterización con base en el estado de la administración. Esto, a su vez, permite identificar las temáticas particulares en materia de monitoreo y evaluación de mayor necesidad, con base en la necesidad temporal de la etapa de política pública particular por la que se está transitando.⁷

⁷ Al respecto, el Horizonte de Monitoreo y Evaluación es una representación ideal de las herramientas y acciones de monitoreo y evaluación necesarias con base en el avance del periodo de gobierno en las administraciones. Para mayor detalle del Horizonte de Monitoreo y Evaluación, se sugiere consultar la siguiente liga: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Paginas/Evaluacion_pp.aspx

Diagrama 15. Actividad formativa correspondiente según el periodo de gobierno, a nivel estatal y municipal



Fuente: Elaboración propia.

Para adecuar la base pedagógica de las actividades formativas, resultó necesario conocer el perfil de los funcionarios de las administraciones públicas vinculadas con el Consejo. De modo que se identificaron tres perfiles de los funcionarios con los que CONEVAL interactuó en sus esfuerzos de colaboración:

- **Administrativos:** funcionarios encargados de dar seguimiento y evaluar los resultados reportados por los agentes operativos del programa, con el fin de generar información para la toma de decisiones que afecten el funcionamiento y la estructura del programa mismo.
- **Operativos:** funcionarios encargados de la ejecución del programa, es decir, que desempeñan distintos roles dentro de la estructura del programa de intervención social. Son aquellos que elaboran los productos (documentos de trabajo como diagnósticos, planes de desarrollo, etc.) y/o que aportan información a los administradores para realizar valoraciones y modificaciones (indicadores, reportes de resultados, metas alcanzadas, etc.)
- **Alto rango:** funcionarios encargados de la toma de decisiones.

Los funcionarios de alto rango requieren conocer la importancia de los temas de Evaluación, Monitoreo y Medición de Pobreza, y ser conscientes de la necesidad de que su personal esté capacitado. Para los tomadores de decisiones, tanto del ámbito estatal como municipal se sugiere que tomen conferencias entre el año 0 y 1 del periodo de gobierno; y que posteriormente se involucren en asesorías técnicas para concretar los proyectos de su administración. Una característica del propio horizonte es su flexibilidad, pues la esquematización planteada puede modificarse según las necesidades específicas

de las dependencias. El margen de adaptabilidad permite atender de la manera más orgánica y directa los requerimientos del usuario y facilita la apropiación de información.

Finalmente, se espera que las asesorías técnicas sean la conclusión natural de los procesos de sensibilización y capacitación, ya que se convierten en la herramienta para atender las necesidades específicas de información especializada para el mejoramiento de políticas públicas, una vez que se han fortalecido las capacidades técnicas del personal de las administraciones locales. Las asesorías técnicas son actividades fundamentales del Horizonte, ya que fortalecen la vinculación con las y los responsables del diseño, seguimiento y evaluación de programas sociales; por otro lado, atienden aquellas necesidades específicas para la mejora de las políticas públicas y de la toma de decisiones.⁸

3. Investigación para entidades federativas y municipios orientada a acercar evidencia rigurosa y objetiva para la toma de decisiones

Como ya se ha descrito, de conformidad con las atribuciones del CONEVAL, se han generado diversos análisis cuyo objetivo ha sido contribuir al fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación, así como otorgar evidencia para la toma de decisiones en materia de desarrollo social. La estrategia de vinculación busca profundizar las acciones de investigación y documentación –tanto federal como para entidades federativas y municipios– para asistir a la formación del personal, así como otorgar evidencia rigurosa y objetiva para la toma de decisiones en materia de desarrollo social.

Diagrama 16. Actividades de la estrategia de vinculación alineadas a la línea de acción 3

3. Investigación para entidades federativas y municipios orientada a acercar evidencia rigurosa y objetiva para la toma de decisiones

El Consejo es un órgano de consulta y asesoría para las entidades federativas en las materias de su responsabilidad.

- Puntualizar la importancia de seguir generando **información y análisis que otorguen evidencia** a las entidades federativas y municipios mediante publicaciones que **sistematicen la información y metodologías disponibles** para resolver las problemáticas y retos en cada una de las etapas del ciclo de política pública.
- Brindar **información particular a entidades federativas y municipios**, de acuerdo con sus necesidades específicas.

Importancia del uso de la investigación

- Continuar con análisis y aprendizajes que incidan en la incorporación del acervo al diseño, monitoreo, implementación y evaluación de política social.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

⁸ En el Anexo A1 se presentan algunas experiencias y aprendizajes conjuntos derivadas de la impartición de asesorías técnicas.

Al actuar el CONEVAL, como órgano de consulta y asesoría para las entidades federativas, reconoce la importancia de generar análisis rigurosos y objetivos que apoyen la toma de decisiones en los ámbitos locales con el fin de facilitar su divulgación y uso entre las entidades federativas, por lo que una línea de acción esencial en esta estrategia es la producción de documentos de análisis y resultados intermedios de investigación, originados en las necesidades expresadas por funcionarios estatales, en los diversos espacios de intercambio.

3.a. Investigaciones y productos derivados

En el apartado 2.4 se han detallado los objetivos de estos productos, por lo que se enumeran en la tabla 5, junto con una liga de acceso, para pronta referencia.

Tabla 5. Productos y herramientas CONEVAL generados para el acompañamiento y vinculación con entidades federativas y municipios

Productos	Ejemplar
<p>Informes de pobreza y evaluación de las entidades federativas</p> <p>Objetivo: analizar la evolución de los indicadores de pobreza, carencias sociales, rezago social, entre otros; así como conocer el avance en la institucionalización de los elementos que favorecen la creación e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación.</p> <p>Enlace: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Informes_Pobreza_Evaluacion_2022.aspx</p>	
<p>Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas</p> <p>Objetivo: analizar los instrumentos normativos y prácticos que intervienen en la consolidación de un sistema de monitoreo y evaluación en los estados.</p> <p>Enlace: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Diagnostico_MyE_2023.pdf</p>	
<p>Datamun</p> <p>Objetivo: conocer y comparar la situación de los municipios en temas relacionados con los servicios públicos, pobreza, desigualdad económica, género y migración.</p> <p>Enlace: https://sistemas.coneval.org.mx/DATAMUN</p>	

Productos	Ejemplar
<p>Nota sobre los planes estatales de desarrollo</p> <p>Objetivo: proporcionar un panorama de los elementos en común, identificados en los planes de desarrollo y en las leyes de planeación de las 32 entidades federativas con un énfasis en las herramientas de monitoreo y evaluación.</p> <p>Enlace: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Nota_PED_2024.pdf</p>	
<p>Fichas CONEVAL de información municipal</p> <p>Objetivo: brindar un instrumento de consulta que cuente con indicadores de pobreza y desarrollo social útiles y pertinentes para la toma de decisiones basada en evidencia, que permita dar seguimiento a los avances y áreas de oportunidad según los objetivos de desarrollo social de los tomadores de decisiones en las administraciones municipales.</p> <p>Enlace: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Fichas_Municipales_2024.aspx</p>	
<p>Compendio de indicadores sobre derechos sociales</p> <p>Objetivo: brindar un material de apoyo para la formulación de políticas públicas orientadas a garantizar el acceso efectivo a la alimentación, salud, vivienda y educación a través de las dimensiones de accesibilidad, disponibilidad y calidad.</p> <p>Alimentación: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Compendio_Alimentacion.pdf</p> <p>Salud: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Compendio_Derecho_Salud_Int.pdf</p> <p>Vivienda: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Compendio_Vivienda.pdf</p> <p>Educación: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Compendio_Educacion.pdf</p>	

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Estas herramientas en particular han demostrado ser útiles para los tomadores de decisiones subnacionales, en la medida que otorgan información pertinente para la toma de decisiones que gradualmente transiten a investigación que otorgue información en materia de pobreza, monitoreo y evaluación. Específicamente, se plantea la generación de una serie de análisis de temáticas sociales en las entidades federativas, con el objetivo de otorgar información del CONEVAL y de otros organismos e investigadores relacionados con los derechos sociales.

Derivado de las actividades conjuntas que se realizan en el marco de los convenios de coordinación, se ha observado que los indicadores de la medición multidimensional de pobreza se usan de manera regular para la generación de política social. Por ejemplo, derivado del convenio de coordinación No. SE/7/2019, firmado entre CONEVAL y el gobierno del estado de Jalisco, y con vigencia a diciembre de 2024, la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana utilizó los resultados de la Medición de Pobreza en México 2022 nacional y por entidades federativas para actualizar los indicadores de desarrollo en el sistema MIDE Jalisco, así como para elaborar y actualizar fichas explicativas de indicadores estratégicos de primer nivel incluidos en el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo, Jalisco 2030.

En materia de monitoreo y evaluación, se identificó que derivado de la publicación del Diagnóstico del Avance en Monitoreo y Evaluación de las Entidades Federativas, durante 2022 en el Estado de México se actualizaron los documentos normativos de los Lineamientos Básicos para la elaboración de programas de desarrollo social en la entidad, con el fin de homologar su estructura y alinearlos a los objetivos de la Ley de Desarrollo Social. Se observó, como resultado de las capacitaciones y asesorías en materia de metodología de marco lógico, así como del uso del manual y la guía para la construcción de la matriz de indicadores para resultados e indicadores, las entidades desarrollaron o modificaron sus matrices para programas sociales.

De manera específica en 2023 se realizó una revisión a 35 matrices de indicadores para resultados (MIR) de programas estatales de Zacatecas, como respuesta a una solicitud de asesoría técnica para apoyar la mejora de los instrumentos de monitoreo. De igual manera, en 2024 se realizó la revisión de las MIR para cuatro programas estatales de Nayarit, con la finalidad de abordar los comentarios durante la asesoría técnica realizada en el mismo estado. Por otro lado, además CONEVAL ha participado en la revisión de los objetivos e indicadores del Plan Municipal de Desarrollo de Mérida, tomando como referencia lo establecido en la Guía para establecer objetivos e indicadores estratégicos del CONEVAL. Con respecto a las plataformas desarrolladas por el CONEVAL se identificó el uso de DataMun para informar a las administraciones municipales sobre los indicadores que lo componen y su uso para la planeación municipal.

Si bien aún queda una agenda pendiente para analizar los usos y efectos de las investigaciones del CONEVAL en la política social, estatal y municipal, los ejemplos señalados en el apartado anterior dan muestras claras de que la generación de ejercicios de análisis es importante y es utilizada.

Conclusiones

El CONEVAL en cumplimiento con su labor de colaboración con entidades federativas y municipios, establecida a partir del Decreto en su artículo 4, fracción I, puso en marcha una estrategia de vinculación para promover una estrecha colaboración y comunicación con los responsables de la operación, monitoreo y evaluación de los programas de desarrollo social en los ámbitos estatal y municipal.

La estrategia de vinculación, expuesta en el presente documento a través de la consecución y seguimiento de las actividades de vinculación, contempló la planificación estructurada de actividades con entidades federativas y municipios, en función de su avance formativo, su periodo de gobierno, así como las heterogeneidades intrínsecas que limitan una fortuita transmisión de conocimientos. Del mismo modo, la estrategia planteó la necesidad de contar con una base pedagógica, de modo que la información del CONEVAL fuera difundida y apropiada de mejor forma por parte de las personas funcionarias del ámbito subnacional.

Derivado de lo anterior, la estrategia de vinculación se llevó a cabo a partir de tres líneas de acción:

- a) Coordinación con actores externos, mediante la construcción de espacios de interlocución y aprendizaje, el aumento en la calidad de las capacitaciones con base en las necesidades específicas de los interlocutores, la elaboración de documentos de colaboración para la difusión de la información generada por el CONEVAL, y el seguimiento de los convenios de coordinación.
- b) Definición de un horizonte de actividades de apoyo a la formación de capacidades, que establece una programación secuenciada de diversas actividades (conferencias, capacitaciones, cursos, talleres) para fortalecer las capacidades de las y los funcionarios estatales y municipales en materia de monitoreo, evaluación e indicadores de pobreza; así como el fortalecimiento del proceso de asesoría técnica en virtud de una atención especializada, con base en las necesidades específicas de los solicitantes.
- c) Investigación para entidades y municipios, reconociendo la importancia de seguir generando información y análisis que otorguen evidencia a las entidades federativas y municipios para la toma de decisiones, principalmente mediante publicaciones que sistematicen la información y metodologías disponibles para resolver las problemáticas y retos en cada una de las etapas del ciclo de política pública.

Por lo anterior, la estrategia de vinculación significó el establecimiento de las tres líneas de acción que permitió reestructurar los procesos de atención y de comunicación para lograr la apropiación de la información y con ello fortalecer el uso de la información que genera el CONEVAL en la toma de decisiones estatales y municipales.

Sin duda, la estrategia de vinculación dejó en su camino diversos aprendizajes y retos, entre los que se incluye la necesidad de identificar las necesidades de funcionarios estatales y municipales a través de un instrumento diagnóstico, con el fin de visibilizar las características y limitantes del acompañamiento pedagógico llevado a cabo. Por otro lado, los alcances de la estrategia de vinculación permiten generar e integrar redes de colaboración con otros actores como universidades y organizaciones de la sociedad civil, que permita la generación de capacidades y de personal evaluador desde lo local. Todo lo anterior



Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

con el fin de generar lazos cooperativos y de conocimiento entre todos los involucrados para la mejora de la política social.

Bibliografía

- Baartman, L., & Bruijijn, E. (2011). Integrating knowledge, skill and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, 6, 125-134.
- Bohórquez Olaya, J. M. (2014). Habermas: Teoría de sistemas y democracia. *Versiones. Revista de Filosofía*, 1(5), 99-109.
- Cambridge University (Cambridge Dictionary). (2023). Consultado en: <https://dictionary.cambridge.org/>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2025). *Avances y perspectivas sobre los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas*. México: CONEVAL.
- CONEVAL (2023). *Guía de Procesos y Subprocesos de la Coordinación General de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Normateca/NormatividadInterna/Documents/Guia_Procesos_Subprocesos_CGMEFFI.pdf
- CONEVAL (2017). *Planeación Institucional 2018-2026*. Ciudad de México: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/quienessomos/PlaneacionInstitucional/Documents/Planeacion-institucional-2018-2026.pdf>
- García, M., Lugones, M. y Lozada, L. (2006). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas sobre el seminario. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 22(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252006000300017&lng=es&tlnq=es.
- Habermas, J. (1998). *Teoría de la acción comunicativa: I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus Humanidades.
- Hildebrand, M. y Grindle, M. (1997). *Building Sustainable Capacity in the Public Sector. What can be done?* Cambridge: Harvard Institute for International Development. Harvard University.
- Lecourt, D. (Ed.). (2010). *Diccionario Akal de Historia y Filosofía de las Ciencias*. Akal
- Maya, A. (2007). *El taller educativo: ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo*. (2da ed.). Cooperativa Editorial Magisterio.
- Montiel, C., y Rubí, J. (2023). *Propuesta metodológica para el diseño de cursos y talleres para docentes universitarios*. En M. Sánchez Ocampo, A. M. del Pilar Martínez Hernández, y R. Torres Carrasco (Eds.), *Formación docente en las universidades* (pp. 309-321). Editorial UNAM, Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia.

Nitko, A., & Brookhart, S. (2014). *Educational assessment of students*. Pearson Education Limited.

Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2023). Consultado en: <https://dle.rae.es/diccionario>

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner, how professionals think in action*. Basic Books.

Spallanzani, C., Biron, D., Larose, F., Lebrun, J., Lenoir, Y., Masselier G., & Roy, G. (2002) *Le rôle du manuel scolaire dans les pratiques enseignantes au primaire*. Sherbrooke

Tobon, S. (2018). *Manual de asesoría técnica pedagógica: El proyecto de intervención*. Kresearch Corp.

Anexos

A1. Una mirada hacia la vinculación con entidades federativas: el conocimiento generado a partir de las asesorías técnicas

El Programa Anual de Vinculación con entidades federativas del CONEVAL permitió establecer actividades de acompañamiento al diseño, seguimiento y evaluación de programas en el ámbito estatal y municipal a través de actividades de capacitación y de análisis complementario para la aplicación de su propio acervo de información estadística y metodologías.

Con base en ello, y en el marco de los Convenios de Colaboración con los estados es que, durante el año 2022, 2023 y 2024 se realizaron una serie de asesorías técnicas con los estados de Oaxaca y Nuevo León en las que se brindó información que coadyuvó a la toma de decisiones basada en evidencia, así como acompañamiento en materia de planeación, monitoreo y evaluación que contribuyó a la mejora de la política social.

A1.a. Asesoría técnica en materia de análisis de la pobreza en 46 municipios de Oaxaca considerados en el Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec.

Con motivo del proyecto del corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, creado por decreto presidencial en junio de 2019, con el cual se busca potenciar el comercio internacional, reducir tiempos de transporte, y fomentar el desarrollo económico de la región; el gobierno del estado solicitó a CONEVAL una asesoría técnica en materia del análisis de pobreza en 46 municipios de Oaxaca considerados en el programa para el desarrollo del Istmo de Tehuantepec.

El objetivo de la asesoría técnica consistió en brindar acceso detallado a la información sobre indicadores de pobreza municipal con la que cuenta CONEVAL con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones para el diseño e implementación de programas.

En la reunión de trabajo participaron por parte del CONEVAL la Dra. Alida Marcela Gutiérrez Landeros, Coordinadora General de Análisis de la Pobreza, y el Mtro. José Manuel Del Muro Guerrero, Coordinador General de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional, así como la Jefatura de Gabinete del Estado de Oaxaca, encabezada por el Lic. David Viloria Arámbula.

Durante la asesoría se destacaron cifras relacionadas con las carencias de educación, acceso a servicios de salud y acceso a carretera pavimentada. Asimismo, se presentó información desagregada por grupos etarios e históricamente vulnerables. Se pusieron a disposición del gobierno del estado dos herramientas desarrolladas por el CONEVAL, la *Plataforma Análisis Territorial de la Pobreza* de la cual se destacaron los datos de referencia o contextualización del área de influencia, por ejemplo: la baja tasa de educación en población joven y el muy bajo grado de acceso de la población a carretera pavimentada. Además del *Índice de Rezago Social por Áreas Geoestadísticas Básicas* (AGEB) que otorga información para localidades con menos de 500 habitantes.

La segunda herramienta fue *DataMun*, que muestra información adicional y complementaria a los indicadores de la medición de la pobreza. También se sugirió la consulta del *Inventario Municipal de*

Programas y Acciones, en el que pueden encontrar las intervenciones públicas de los municipios. Esto como respuesta a la necesidad del Estado por contar con información publicada y desagregada sobre los municipios que considera el proyecto del Istmo, así como la existencia y resultados de evaluaciones de impacto de los programas sociales federales en la zona de estudio para analizar y conocer el efecto de estos en materia de pobreza.

La asesoría finalizó poniendo a disposición del gobierno del Estado la realización de talleres de Metodología de Marco Lógico con el fin de contribuir al diseño y establecimiento de indicadores de los programas a implementar.

A1.b. Asesoría técnica en materia de Monitoreo y Evaluación para la estrategia “Nuevo Ruta, Incluir para ser iguales” del Estado de Nuevo León.

El 2 de marzo de 2022 la Secretaría de Igualdad e Inclusión de Nuevo León (SII) presentó la iniciativa: “*Nueva Ruta, incluir para ser iguales*”, la cual tiene como objetivo garantizar el desarrollo sostenible a través de la reducción de las carencias sociales, mejorar las condiciones de vida de las personas y construir una sociedad más igualitaria e inclusiva. En esta estrategia se plantean una red de vías alineadas a las carencias que establece el CONEVAL, éstas son: educación, alimentación, salud, ingresos y vivienda.

Es así, que en el marco del Convenio de Colaboración con el Estado de Nuevo León se estableció un programa de actividades de asesoría técnica sobre “Evaluación de la estrategia Hambre Cero”, “Comentarios al PAE estatal” y “Sistema de Monitoreo y Evaluación Participativo”. Para 2023 se comenzó a trabajar en la asesoría técnica “*Monitoreo y Evaluación para la estrategia Nueva Ruta, Incluir para ser iguales*” la cual tuvo como objetivo brindar acompañamiento para la conformación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de dicha estrategia. Cabe mencionar que el programa se llevó a cabo en diferentes momentos del desarrollo de esta.

De manera general, el acompañamiento del CONEVAL consistió, en primera instancia, en establecer las vías de acción de la estrategia con base en la información de medición multidimensional de la pobreza, a través de las carencias sociales, y los resultados se utilizaron para el diagnóstico y definición de zonas de priorización. Por otra parte, para la conformación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Estrategia se impartió un curso y una asesoría técnica para la construcción de matrices de indicadores de resultados en cascada, y se llevaron a cabo reuniones de seguimiento a los avances en la construcción de dicho sistema y para el diseño de una evaluación de impacto.

En las actividades de asesoría técnica participaron por parte del Estado la Secretaría de Igualdad e Inclusión de Nuevo León (SII) y la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Mientras que por parte del CONEVAL participaron la Coordinación General de Evaluación, a través de la Dirección Ejecutiva de Análisis de Evidencia (DEAE); la Coordinación General de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional, a través de la Dirección Ejecutiva de Monitoreo de Programas y Políticas Sociales (DEMPPS) y la Dirección Ejecutiva de Planeación Institucional, Investigación y Vinculación Externa (DEPIIVE), así como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Como parte de los resultados del programa de asesoría técnicas con el Estado de Nuevo León destacan el uso de los resultados de la medición de la pobreza 2020 con los que el Gobierno de

Nuevo León llevó a cabo un conjunto de intervenciones públicas para disminuir los niveles de pobreza, derivado de los efectos de la emergencia sanitaria del COVID-19. Esta información también coadyuvó a definir las zonas de priorización. Además, fue a través de las dimensiones que considera el Consejo para la medición multidimensional de la pobreza que se definieron los ámbitos de atención de la estrategia.

Un resultado más a destacar es el de la consolidación del sistema de monitoreo y evaluación de la estrategia Nueva Ruta, Incluir para ser Iguales, con el cual será posible llevar un seguimiento detallado y oportuno de los avances y resultados generados por las diversas intervenciones que forman parte de la estrategia. Asimismo, permitirá identificar áreas de mejora, y así implementar, de manera más eficaz, acciones a lo largo del tiempo que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados. Sin mencionar, que este proceso refuerza la transparencia y rendición de cuentas, fundamentales para la adecuada gestión de los programas y la toma de decisiones.

Finalmente, a través de este proceso la contribución del CONEVAL fue esencial para el diseño e implementación de la evaluación de impacto del programa Hambre Cero, la cual será un primer acercamiento para observar resultados y efectividad a dos años de implementación de uno de los componentes de la estrategia.

Tabla A1. Listado de capacitaciones que oferta CONEVAL

Nombre del recurso	Objetivo	Año de gobierno
<p>Conferencia: Medición multidimensional de la pobreza.</p>	<p>El objetivo del curso es explicar y dar a conocer la estructura e indicadores que componen la Metodología oficial para la medición multidimensional de la pobreza y brindar a los funcionarios públicos una herramienta que les permita tomar mejores decisiones en política social.</p>	<p>Año 0: inicio de gobierno</p>
<p>Conferencia de sensibilización: importancia del monitoreo y la evaluación.</p>	<p>El objetivo de la capacitación es sensibilizar a las y los participantes sobre la importancia de establecer sistemas de monitoreo y evaluación para la mejora de la política social.</p>	<p>Año 0: inicio de gobierno¹</p>
<p>Capacitación: Aspectos a considerar para la elaboración de Planes Estratégicos Sectoriales.</p>	<p>El objetivo de la capacitación es brindar elementos teórico-prácticos a servidoras y servidores públicos para la integración y elaboración de los Planes Estratégicos Sectoriales.</p>	<p>Entre 1° y 2° año de gobierno</p>
<p>Capacitación: Sistemas de Monitoreo y Evaluación.</p>	<p>El objetivo de la capacitación es fortalecer entre las y los participantes los conocimientos sobre los elementos que integran un sistema de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Entre 1° y 2° año de gobierno</p>
<p>Curso – Taller: Metodología de Marco Lógico.</p>	<p>El objetivo del curso es otorgar a las y los participantes los elementos para mejorar los instrumentos de monitoreo y evaluación de los programas sociales mediante la metodología de marco lógico. El <i>CONEVAL</i> ofrece dos tipos de capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso introductorio de un día: otorgado por especialistas del CONEVAL en metodología de marco lógico. • Curso en conjunto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): otorgado por consultores CEPAL, para el cual es necesario solicitarlo con al menos un mes de anticipación y tiene una duración de máximo tres días. 	<p>Entre 1° y 2° año de gobierno</p>

Nombre del recurso	Objetivo	Año de gobierno
<p>Curso – Taller: Construcción de Indicadores y Monitoreo.</p>	<p>El objetivo del curso es conocer los conceptos para la construcción y diseño de indicadores, a fin de fortalecer el monitoreo y evaluación de programas públicos. El CONEVAL ofrece dos tipos de capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso introductorio de un día: otorgado por especialistas del CONEVAL en metodología de marco lógico. • Curso en conjunto con CEPAL: otorgado por consultores CEPAL, para el cual es necesario solicitarlo con al menos un mes de anticipación. 	<p>2° año de gobierno</p>
<p>Capacitación: Tipos de evaluación.</p>	<p>El objetivo del curso es otorgar elementos conceptuales, teóricos y prácticos sobre los diferentes tipos de evaluación. Considerando las necesidades de la entidad solicitante, el CONEVAL ofrece dos tipos de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los tipos de evaluación. • Cursos específicos de alguno de los tipos de evaluación. 	<p>Entre el 2° y 3° año de gobierno</p>
<p>Curso- Taller Herramientas CONEVAL para la toma de decisiones.</p>	<p>El objetivo del curso es fortalecer el uso de la evidencia para la toma de decisiones, considerando las herramientas generadas por el CONEVAL que otorgan información para diagnosticar un problema, diseñar, implementar y evaluar programas públicos o bien contribuir a la planeación estatal o municipal.</p>	<p>Continuo</p>
<p>Curso: Sistemas de Información sobre Población Beneficiaria para la evaluación y la toma de decisiones.</p>	<p>El objetivo del curso es brindar elementos teórico- prácticos a fin de fortalecer aspectos esenciales para la identificación y seguimiento de la población beneficiaria de programas sociales.</p>	<p>Continuo</p>
<p>Curso: Usos de la información del monitoreo y evaluación.</p>	<p>El objetivo del curso es contribuir al uso de la información generada por el monitoreo y evaluación para mejorar las intervenciones públicas en las entidades federativas.</p>	<p>Entre el 1° y 4° año de gobierno</p>

Nombre del recurso	Objetivo	Año de gobierno
Curso – Taller Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.	El objetivo del curso es sensibilizar a los servidores públicos sobre la importancia de utilizar los resultados de las evaluaciones para la implementación de mejoras en las intervenciones públicas.	Continuo

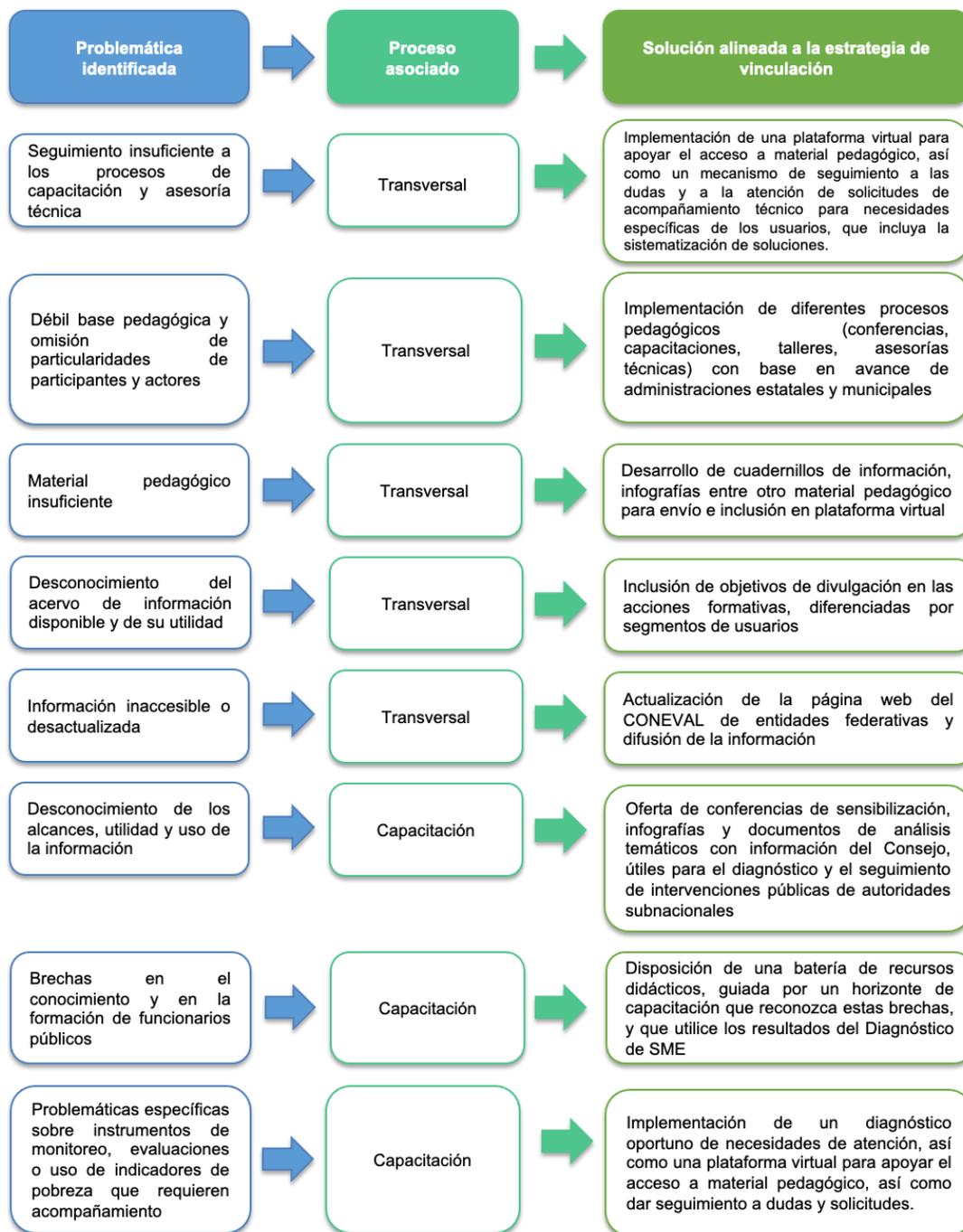
Gráfica A1. ¿Cómo podría mejorarse el Taller? Respuestas más frecuentes, 2023



Fuente: Elaboración propia con resultados de las encuestas de satisfacción de los Talleres *ConEstados* 2023.

Nota: Información obtenida con base en los resultados de las encuestas de percepción elaboradas entre febrero y diciembre de 2023.

Diagrama A1. Dificultades identificadas por proceso⁹



Fuente: Elaboración propia.

⁹ Cuando se hace mención de un proceso transversal se refiere a que involucra tanto al área de capacitación como la de asesoría técnica.

Tabla A2. Tipo de actividades de formación de capacidades

Actividad	Definición conceptual	Interpretación CONEVAL para el desarrollo de la estrategia de vinculación
Capacitación	Proceso diseñado deliberadamente para proveer a los empleados de habilidades y conocimientos que propicien la mejora de las actitudes necesarias para el desempeño de sus funciones o puestos de trabajo. Se realiza con el fin de mejorar y mantener el rendimiento laboral para alcanzar los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia (Baartman & Bruijin, 2011).	<p>Proceso organizado y estructurado a través del cual se desarrollan, actualizan y fortalecen conocimientos y habilidades en materia de medición de pobreza, monitoreo y evaluación de la política social, con la finalidad de atender las necesidades de información y asesoría de los actores externos, tales como entidades federativas y municipios.</p> <p>Las actividades de capacitación consisten en cursos, talleres, conferencias y seminarios.</p>
Asesoría técnica	Servicio profesional de breve duración, con el fin de brindar información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc.) (RAE, 2023); por su parte, una asesoría técnica pedagógica se basa en un diagnóstico profundo de las prácticas llevadas a cabo por los profesionales, considerando las evaluaciones internas y externas para delimitar los logros y aspectos de mejora (Tobón, 2018).	<p>Actividad profesional de breve duración cuyos objetivos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar aspectos específicos de instrumentos de monitoreo o evaluación, sobre indicadores o subindicadores de la metodología para la medición multidimensional de la pobreza. 2. Brindar información de pobreza para el diseño de programas sociales.
Taller	Unidades productivas de conocimientos en donde los participantes se reúnen con el objetivo de generar nuevas ideas y materiales, haciendo converger teoría y práctica con el fin de transformar una realidad concreta (Maya, 2007).	Actividad de capacitación en la que se abordan, de manera teórica y práctica, temas sobre uso de la información, metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, proceso de evaluación y construcción de indicadores.

Actividad	Definición conceptual	Interpretación CONEVAL para el desarrollo de la estrategia de vinculación
Conferencia	Exposición oral ante un público sobre un determinado tema de carácter didáctico o doctrinal (RAE, 2023).	Actividad de capacitación en la que se brindan elementos teórico-conceptuales sobre uso de la información, metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, proceso de evaluación y construcción de indicadores.
Curso	Tratado sobre una materia explicada o destinada a ser explicada durante cierto tiempo. (RAE, 2023); serie de lecciones para enseñar habilidades y conocimiento para un trabajo particular o actividad (Cambridge Dictionary, 2023). Conjuntando las definiciones anteriores, se sugiere lo siguiente: una estructura procedimental y metodológica, un espacio educativo que se replica a lo largo de un intervalo de tiempo para ofrecer y transmitir una serie predefinida y revisada de conocimientos (basada en RAE y Cambridge).	Proceso de capacitación estructurado y metodológico en el que, a través de un espacio educativo dado, se desarrollan, actualizan y fortalecen conocimientos y habilidades en materia de medición de pobreza, monitoreo y evaluación de la política social.
Seminario	Reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objetivo es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas. El número de horas es variable (García, Lugones y Lozada, 2012).	Actividad de capacitación que tiene como objetivo establecer un espacio de diálogo entre actores nacionales, estatales, municipales, de la academia y de organizaciones de la sociedad civil para generar conocimiento conjunto para atender diversas problemáticas sobre desarrollo social. Específicamente se realizan dos tipos: <ul style="list-style-type: none"> a) Para reconocer y difundir las mejores prácticas de los instrumentos de diseño, monitoreo y evaluación de la política de desarrollo social y sus programas. b) Para discutir temas relacionados con monitoreo,

Actividad	Definición conceptual	Interpretación CONEVAL para el desarrollo de la estrategia de vinculación
		evaluación e indicadores de pobreza.

Fuente: Elaboración propia.