



# Diagnóstico de **Monitoreo** de Políticas y Programas Sociales

# 2020

**CONEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

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

Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

**Claudia Vanessa Maldonado Trujillo**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Guillermo Cejudo Ramírez**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

**John Roberto Scott Andretta**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

**María del Rosario Cárdenas Elizalde**

Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

**Salomón Nahmad Sittón**Centro de Investigaciones y Estudios  
Superiores en Antropología Social-Pacífico Sur**SECRETARÍA EJECUTIVA****José Nabor Cruz Marcelo**

Secretario Ejecutivo

**Édgar A. Martínez Mendoza**

Director General Adjunto de Coordinación

**Karina Barrios Sánchez**

Directora General Adjunta de Evaluación

**Alida Marcela Gutiérrez Landeros**

Directora General Adjunta de Análisis de la Pobreza

**Daniel Gutiérrez Cruz**

Director General Adjunto de Administración

**COLABORADORES****Equipo técnico**

Édgar A. Martínez Mendoza

José Manuel del Muro Guerrero

Fernando García Mora

José Manuel Silva Cabrera

Luis Angel Cancino Jiménez

Ana Karen González

Alejandro Grimaldi Ferreira

Néstor Emmanuel Aviña Montiel

Jessica Daniela Monroy Jiménez

Patricia De Stefano García

**Diagnóstico de monitoreo de políticas y programas sociales 2020****Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social**Av. Insurgentes Sur 810, colonia Del Valle, CP 03100,  
alcaldía de Benito Juárez, Ciudad de México**Citación sugerida:**Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Diagnóstico de monitoreo de políticas y programas sociales 2020*. Ciudad de México: CONEVAL, 2020.

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| Índice de gráficas, figuras y cuadros.....  | 5         |
| Siglas y acrónimos.....   | 9         |
| Resumen ejecutivo.....  | 10        |
| Introducción.....   | 14        |
| <b>Capítulo 1. Los elementos del Sistema de Monitoreo.....</b>  | <b>16</b> |
| Antecedentes.....   | 16        |
| <b>Marco conceptual: definición y justificación teórica de las dimensiones del Sistema de Monitoreo.....</b>                        | <b>19</b> |
| <b>Capítulo 2. Valoración del Sistema de Monitoreo: resultados generales.....</b>   | <b>22</b> |
| Metodología.....  | 22        |
| Resultados generales del InMonitoreo 2020.....  | 25        |
| Evolución en los resultados del InMonitoreo 2018-2020.....  | 28        |
| <b>Capítulo 3. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades.....</b>   | <b>31</b> |
| Introducción y resultados globales.....   | 31        |
| Enfoque de Resultados (EdR).....  | 34        |
| Solidez institucional.....  | 37        |
| Calidad.....  | 42        |
| Uso.....  | 46        |
| Evolución en los resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades 2018-2020.....                                   | 49        |
| <b>Capítulo 4. Resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades.....</b>         | <b>52</b> |
| Introducción y resultados globales.....   | 52        |
| Enfoque de Resultados (EdR).....  | 57        |
| Calidad.....  | 62        |
| Uso.....  | 67        |
| Desempeño.....  | 71        |
| Sostenibilidad.....   | 74        |
| Alineación estratégica.....   | 78        |
| Evolución en los resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades 2018-2020..... | 82        |
| <b>Capítulo 5. Consideraciones finales.....</b>   | <b>85</b> |
| Conclusiones.....   | 85        |
| Logros y retos vigentes para el monitoreo de políticas y programas sociales.....  | 88        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anexos</b> .....   | 90  |
| <b>Anexo 1. Metodología de estimación del Índice del Sistema de Monitoreo (InMonitoreo)</b> .....   | 90  |
| <b>Cálculo del InMonitoreo</b> .....  | 90  |
| <b>Cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades (<i>Di</i>)</b> .....   | 91  |
| <b>Cálculo del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades (<i>Pi</i>)</b> .....   | 97  |
| <b>Anexo 2. Métodos de ponderación</b> .....  | 108 |
| <b>Ponderación de variables para la construcción de las dimensiones a nivel programa y acción social</b> .....  | 108 |
| <b>Ponderación de dimensiones para el cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades y de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales</b> ..... | 109 |
| <b>Anexo 3. Método para el establecimiento de puntos de corte y niveles de monitoreo</b> .....  | 110 |
| <b>InMonitoreo</b> .....  | 110 |
| <b>Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades (<i>Di</i>)</b> .....   | 111 |
| <b>Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales (<i>Pki</i>)</b> .....  | 112 |
| <b>Anexo 4. Valores alcanzados por las dependencias y entidades en el Índice del Sistema de Monitoreo</b> .....   | 113 |
| <b>Anexo 5. Valores obtenidos en el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades</b> .....  | 114 |
| <b>Anexo 6. Valoraciones de monitoreo alcanzadas por los programas y acciones sociales</b> .....  | 115 |
| <b>Referencias</b> .....  | 122 |

## Índice de gráficas, figuras y cuadros

### Gráficas

Gráfica 1. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades

Gráfica 2. Resultados promedio del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales

Gráfica 3. Resultados de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades

Gráfica 4. Resultados del Índice del Sistema de Monitoreo 2020

Gráfica 5. Resultados del Índice del Sistema de Monitoreo 2020 por subíndice

Gráfica 6. Resultados del Índice del Sistema de Monitoreo 2018-2020

Gráfica 7. Distribución de dependencias y entidades por su nivel de monitoreo en el InMonitoreo 2018-2020

Gráfica 8. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades

Gráfica 9. Resultados promedio de las dimensiones que componen el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades

Gráfica 10. Valor alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Enfoque de Resultados

Gráfica 11. Enfoque de los objetivos prioritarios 2019-2024

Gráfica 12. Enfoque de los objetivos prioritarios 2019-2024 por programa

Gráfica 13. Valor alcanzado por las dependencias y entidades en la dimensión Solidez institucional

Gráfica 14. Valor promedio de las variables de Solidez Institucional

Gráfica 15. Distribución de dependencias y entidades según la identificación de normas que regulan el Sistema de Monitoreo

Gráfica 16. Distribución de dependencias y entidades según el financiamiento de estudios y herramientas en temas de monitoreo

Gráfica 17. Distribución de dependencias y entidades según su planeación estratégica

Gráfica 18. Distribución de dependencias y entidades según la capacitación de sus funcionarios

Gráfica 19. Valor alcanzado por las dependencias y entidades en la variable de certificación en MML

Gráfica 20. Distribución de dependencias y entidades según sus repositorios de información

Gráfica 21. Distribución de dependencias y entidades según sus mecanismos de diseminación de información

Gráfica 22. Distribución de dependencias y entidades según sus sistemas de información para indicadores

Gráfica 23. Valoración de calidad alcanzada por las dependencias y entidades

Gráfica 24. Calificación promedio de los indicadores por criterio de calidad

Gráfica 25. Distribución del enfoque de los indicadores

Gráfica 26. Subcriterios de relevancia de los indicadores

Gráfica 27. Subcriterios de claridad de los indicadores

Gráfica 28. Indicadores con medios de verificación precisos e inequívocos

Gráfica 29. Subcriterios de adecuación de los indicadores

Gráfica 30. Valor alcanzado por las dependencias y entidades en la dimensión Uso

- Gráfica 31. Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de planeación
- Gráfica 32. Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de asignación y seguimiento presupuestal
- Gráfica 33. Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de Monitoreo
- Gráfica 34. Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de evaluación
- Gráfica 35. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades 2018-2020
- Gráfica 36. Distribución de dependencias y entidades por su nivel de monitoreo en el  $D_i$ , 2018-2020
- Gráfica 37. Resultado promedio en las dimensiones que conforman el  $D_i$ , 2018-2020
- Gráfica 38. Resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades, 2020
- Gráfica 39. Resultados de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades, 2020
- Gráfica 40. Resultados de las dimensiones que componen la valoración de monitoreo de programas y acciones sociales
- Gráfica 41. Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Enfoque de Resultados
- Gráfica 42. Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto a la orientación a cambios o mejoras en la población objetivo
- Gráfica 43. Distribución de los programas y acciones sociales con respecto a la medición de resultados
- Gráfica 44. Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto a la asociación lógica
- Gráfica 45. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades según la orientación a cambios o mejoras en la población objetivo
- Gráfica 46. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades según la medición de resultados a nivel propósito
- Gráfica 47. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades según la asociación lógica del propósito y los componentes
- Gráfica 48. Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Calidad
- Gráfica 49. Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto al diseño de sus objetivos
- Gráfica 50. Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto al diseño de sus indicadores
- Gráfica 51. Distribución de los programas y acciones sociales con respecto a la medición de resultados y la sustitución positiva de sus indicadores de propósito
- Gráfica 52. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto al diseño de sus objetivos
- Gráfica 53. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto al diseño de sus indicadores
- Gráfica 54. Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Uso
- Gráfica 55. Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de planeación

Gráfica 56. Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de asignación y seguimiento presupuestal

Gráfica 57. Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de monitoreo

Gráfica 58. Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de evaluación

Gráfica 59. Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de transparencia y rendición de cuentas

Gráfica 60. Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión desempeño

Gráfica 61. Distribución de los programas y acciones sociales según su desempeño promedio alcanzado

Gráfica 62. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto al desempeño promedio alcanzado

Gráfica 63. Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión sostenibilidad

Gráfica 64. Tasa de permanencia histórica anual de los indicadores, 2011-2020

Gráfica 65. Distribución de los programas y acciones sociales según observaciones históricas 2018-2020

Gráfica 66. Tasa de permanencia anual promedio por dependencias y entidades, 2019-2020

Gráfica 67. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto a las observaciones históricas de sus indicadores

Gráfica 68. Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Alineación estratégica

Gráfica 69. Distribución de programas y acciones sociales según su vinculación de objetivos con los derechos sociales

Gráfica 70. Distribución de los indicadores según su vinculación con la medición de los derechos sociales

Gráfica 71. Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto a la vinculación de los objetivos con los derechos sociales

Gráfica 72. Valor promedio alcanzado por los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto a la vinculación de los indicadores con los derechos sociales

Gráfica 73. Resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades 2018-2020

Gráfica 74. Distribución de los programas y acciones sociales por su nivel de monitoreo en el  $P_{ki}$ , 2018-2020

Gráfica 75. Valores promedio alcanzados en las dimensiones que componen la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales, 2018-2020

## Figuras

Figura 1. Esquema actual del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales

Figura 2. Esquema de coordinación para el monitoreo y la evaluación en la Administración Pública Federal

Figura 3. Marco normativo en materia de monitoreo, 2004-2020

Figura 4. Esquema actual del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales

Figura 5. Información de las dimensiones del Sistema de Monitoreo

Figura 6. Subíndices que conforman el InMonitoreo

Figura 7. Esquema de la composición del Índice del Sistema de Monitoreo

Figura 8. Ejemplos de los tipos de objetivos definidos en los programas derivados del PND

Figura 9. Ejemplos de indicadores y su clasificación de calidad

Figura 10. Ejemplos de objetivos y su temática de atención

Figura 11. Ejemplos de objetivos e indicadores y su calidad de diseño

Figura 12. Ejemplos de objetivos y su vinculación con los derechos sociales

Figura 13. Esquema de los logros y retos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal

Figura 14. Esquema de los logros y retos de los programas y acciones sociales de la Administración Pública Federal

## Figuras de anexos

Figura A 1. Dimensiones del Subíndice

Figura A 2. Temáticas y elementos de la dimensión Solidez institucional

Figura A 3. Dimensiones a nivel programa y acción social

Figura A 4. Diagrama de decisión para la clasificación de la vinculación del objetivo con los derechos sociales

## Cuadros

Cuadro 1. Descriptores de los niveles de monitoreo con base en el InMonitoreo

Cuadro 2. Distribución de dependencias y entidades por sus cambios en el nivel de monitoreo en el InMonitoreo, 2018-2020

Cuadro 3. Descriptores de los niveles de monitoreo con base en el  $D_i$

Cuadro 4. Dependencias y entidades que coordinan programas del ámbito social derivados del Plan Nacional de Desarrollo

Cuadro 5. Dependencias y entidades que coordinan programas del ámbito social derivados del Plan Nacional de Desarrollo

Cuadro 6. Distribución de dependencias y entidades por sus cambios en el nivel de monitoreo en el  $D_i$ , 2018-2020

Cuadro 7. Número de programas y acciones sociales 2020 por dependencia o entidad

Cuadro 8. Diez programas y acciones sociales que alcanzaron la mayor Valoración de monitoreo en 2020

Cuadro 9. Descriptores de los niveles de monitoreo con base en la  $P_{ki}$

Cuadro 10. Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor máximo en la dimensión Enfoque de Resultados

Cuadro 11. Programas y acciones sociales que alcanzaron un valor superior a 0.90 en la dimensión Calidad

Cuadro 12. Programas y acciones sociales que alcanzaron al menos el valor 0.90 en la dimensión Uso

Cuadro 13. Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor máximo en la dimensión desempeño

Cuadro 14. Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor 1.00 en la dimensión sostenibilidad

Cuadro 15. Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor máximo en la dimensión Alineación estratégica

Cuadro 16. Distribución de programas y acciones sociales por sus cambios en el nivel de monitoreo en el  $P_{ki}$ , 2018-2020



## Siglas y acrónimos

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Agroasemex</b>     | Aseguradora Agropecuaria Mexicana  |
| <b>APF</b>            | Administración Pública Federal   |
| <b>Bienestar</b>      | Secretaría de Bienestar  |
| <b>Conacyt</b>        | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología                                   |
| <b>CONEVAL</b>        | Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social         |
| <b>Cultura</b>        | Secretaría de Cultura  |
| <b>DS</b>             | Derechos sociales  |
| <b>Economía</b>       | Secretaría de Economía   |
| <b>EdR</b>            | Enfoque de Resultados  |
| <b>IMSS</b>           | Instituto Mexicano del Seguro Social                                       |
| <b>IMSS-Bienestar</b> |  |
| <b>InMonitoreo</b>    | Índice del Sistema de Monitoreo  |
| <b>Inmujeres</b>      | Instituto Nacional de las Mujeres  |
| <b>INPI</b>           | Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas                                |
| <b>Issste</b>         | Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado |
| <b>LGDS</b>           | Ley General de Desarrollo Social   |
| <b>MIR</b>            | Matriz de Indicadores para Resultados                                      |
| <b>MML</b>            | Metodología de Marco Lógico  |
| <b>PND</b>            | Plan Nacional de Desarrollo  |
| <b>Sader</b>          | Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural                               |
| <b>Salud</b>          | Secretaría de Salud  |
| <b>Sedatu</b>         | Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano                     |
| <b>Semarnat</b>       | Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales                         |
| <b>SEP</b>            | Secretaría de Educación Pública  |
| <b>SHCP</b>           | Secretaría de Hacienda y Crédito Público                                   |
| <b>SM</b>             | Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales                     |
| <b>STPS</b>           | Secretaría del Trabajo y Previsión Social                                  |

## Resumen ejecutivo

### Definiciones

- El **Monitoreo de Políticas y Programas Sociales** es un **proceso dinámico** centrado en la generación sistemática de información acerca del **desempeño** de los programas, acciones y políticas de desarrollo social como insumo para la **toma de decisiones**.
- El **Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales (SM)** se compone de **siete dimensiones**: 1) Solidez institucional, 2) Alineación estratégica, 3) Calidad, 4) Uso, 5) Sostenibilidad, 6) Enfoque de Resultados (EdR) y 7) Desempeño. Algunas se conciben a nivel dependencias/entidades y otras a nivel de programa/acción social.

Figura 1. Esquema actual del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales



- El Índice del Sistema de Monitoreo (InMonitoreo) es un **instrumento** enfocado en el **análisis de la capacidad de las dependencias y programas sociales para generar información relevante, objetiva y útil** que nutra sus procesos de toma de decisiones en los temas de diseño, operación y resultados de las intervenciones de gobierno para la resolución del problema público.
- El **InMonitoreo** se desagrega en dos subíndices (Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades y Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales) y se **expresa numéricamente** en una escala 0-1, que **resume la información relevante de cada una de las dimensiones que integran el Sistema de Monitoreo**, tanto a nivel institucional como por programa y acción social.

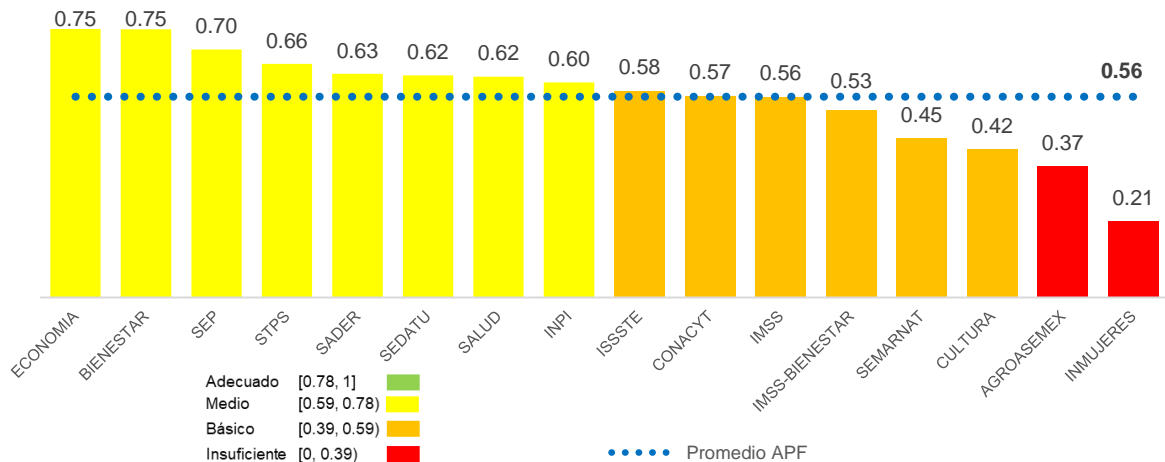
### Resultados

- **Los resultados** obtenidos de la **implementación del InMonitoreo en 2020** se ubican en un rango de 0.40 a 0.71 puntos, con un **promedio general de 0.60 puntos**.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Para la fácil lectura de los valores alcanzados por las dependencias y entidades, así como por los programas y acciones sociales, en el cuerpo del documento se consideran valores redondeados a dos decimales; sin embargo, los cálculos se realizaron a tres decimales, mismos que se exponen en los anexos al final de este documento.

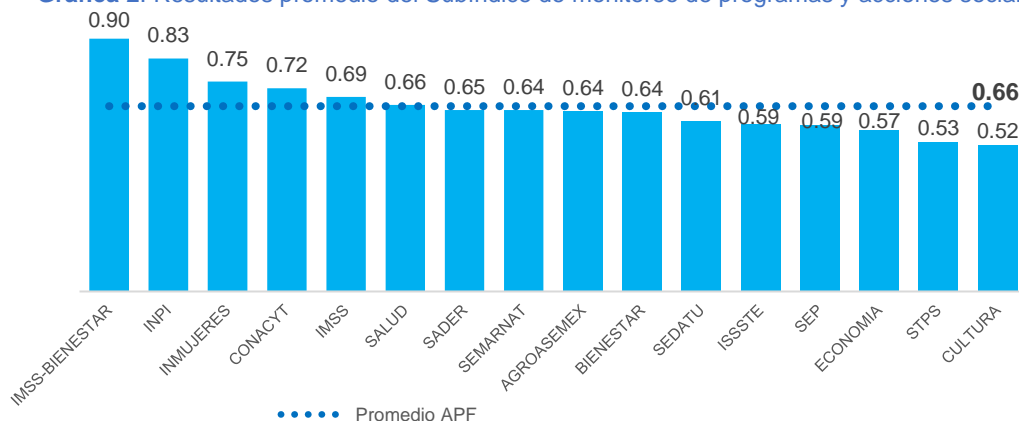
- De las dependencias y entidades que coordinan programas y acciones sociales, 12 (75%) de las 16 se clasificaron con un nivel de monitoreo **medio**, mientras que a las 4 restantes (25%) se les asignó un nivel de monitoreo **básico**. Esto implica que **existe un largo camino para concretar un mejor Sistema de Monitoreo en la Administración Pública Federal (APF)**.
- El **Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades** considera cuatro dimensiones del Sistema de Monitoreo: 1) Enfoque de Resultados (EdR), 2) Solidez institucional, 3) Calidad y 4) Uso.
- Dicho subíndice reportó un valor **promedio de 0.56**, que en general refleja un nivel de monitoreo **básico** para la APF y muestra **la necesidad de enfatizar el uso del Sistema de Monitoreo a nivel institucional**, por la importancia que tiene centrarse en el monitoreo que se lleva a cabo desde las coordinadoras de sector. *Grosso modo*, es preciso reforzar la capacitación a los funcionarios en temas de monitoreo y certificación en Metodología de Marco Lógico (MML); contar con repositorios de información de monitoreo; incentivar el uso de la información, sobre todo en los procesos de planeación y de asignación y seguimiento presupuestal, además de buscar que los objetivos de planeación nacional se enfoquen a resultados.

Gráfica 1. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades



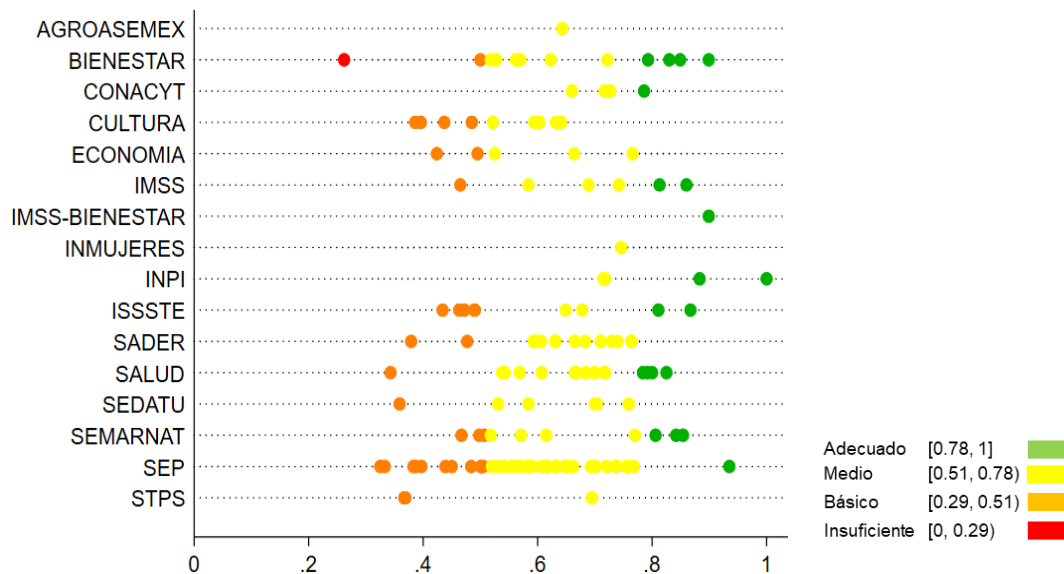
- El **Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales** toma en cuenta seis dimensiones: 1) Enfoque de Resultados (EdR), 2) Calidad, 3) Uso, 4) Desempeño, 5) Alineación estratégica y 6) Sostenibilidad.

Gráfica 2. Resultados promedio del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales



- Este subíndice registró un valor **promedio de 0.66**, y los valores promedio obtenidos por las dependencias y entidades van de 0.90 a 0.52.
- De los 145 programas y acciones sociales, **20 (14%)** quedaron clasificados en el nivel de monitoreo **adecuado**, **91 (63%)** en el nivel **medio**, **33 (23%)** en el nivel **básico** y solo **1** acción social en el nivel de monitoreo **insuficiente**.

**Gráfica 3. Resultados de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades**



- **Los mejores resultados** se asocian a una adecuada **vinculación de su objetivo central y de los indicadores** asociados a este con los derechos sociales (DS), así como con el cumplimiento de metas de los indicadores relacionados con su objetivo central y con sus entregables.
- Se identificaron **mayores oportunidades** de mejora en el **uso de la información para la toma de decisiones estratégicas** y el **EdR** en su objetivo central.

### Avances y retos

#### Dependencias:

- Queda **un camino importante por consolidar un Sistema de Monitoreo a nivel dependencia o entidad en la APF**. Si bien hay instituciones con mejores resultados que otras, **ninguna** tiene un nivel de monitoreo que se considere **adecuado**.
- Las dependencias y entidades **identifican correctamente la normativa** que fundamenta sus actividades de monitoreo y la información de los indicadores se **usa de manera adecuada** en los procesos de monitoreo y evaluación.
- Todos los **objetivos prioritarios de los programas sectoriales de las secretarías de Economía y de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano** se enfocan en la **solución de una problemática sectorial** y, en general, sus **indicadores son relevantes, pertinentes y claros**.

- La **mayoría** de las dependencias y entidades (12, es decir, el 75%) proporcionó **capacitación a sus funcionarios en materia de monitoreo**. Aun así, es conveniente establecer esquemas para la certificación de los funcionarios en materia de MML.
- Las dependencias y entidades **deben generar repositorios de información** con datos referentes al monitoreo de los programas y acciones sociales que coordinan y **utilizar más la información derivada de los indicadores** en procesos **de planeación y de seguimiento y asignación presupuestal**.
- **De los objetivos sectoriales, 4 de cada 10** se dirigen a la **entrega de bienes y servicios**, procesos de gestión o acciones de coordinación; sin embargo, estos deben encaminarse a la solución de una problemática pública y sus indicadores **deben aportar información del resultado alcanzado**.

#### Programas:

- **De los programas y acciones sociales, 73 (50%) tienen indicadores que permiten medir los resultados de sus objetivos y 25** lograron **sustituir indicadores de gestión** asociados a su objetivo central **por indicadores que miden resultados**.
- En los **procesos de monitoreo y evaluación hay un uso correcto de la información** derivada de los instrumentos de monitoreo; no obstante, es conveniente mejorar su uso en los procesos de **planeación, de asignación y seguimiento presupuestal, y de transparencia y rendición de cuentas**.
- Los **programas y acciones sociales** coordinados por **5 dependencias mantuvieron** en promedio **más del 80%** de sus indicadores vinculados al objetivo central y a sus entregables **sin cambios entre 2019 y 2020**.
- De **53 programas y acciones sociales se conoce su trayectoria histórica de al menos los tres años recientes** a través de sus indicadores relacionados con el objetivo central y con sus entregables.
- Casi la mitad de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas y acciones sociales presenta deficiencias en el diseño de la lógica vertical.
- Se requiere mejorar la orientación a resultados en los programas y acciones sociales, ya que solo el **37% de ellos identifica a su población objetivo y el cambio que se propone lograr en ella**.

## Introducción

Un buen sistema de monitoreo en la APF es un instrumento valioso para identificar fortalezas y debilidades en los procesos que llevan a cabo las dependencias y entidades en el interés de cumplir sus objetivos y así tomar decisiones que conlleven una mejora consistente de sus políticas y programas sociales. En 2020, a dos años del último cambio de APF, es revelador conocer, por ejemplo, cuáles dependencias y entidades cuentan con buenos indicadores para el seguimiento a las políticas sociales implementadas, o si sus funcionarios a cargo de los programas sociales se encuentran capacitados y certificados en temas de monitoreo para lograr una toma de decisiones mejor fundamentada, a fin de producir un cambio o mejora en su población objetivo; adicionalmente, es importante conocer cuáles dependencias y programas recurren más a la información que proveen los instrumentos de monitoreo para la toma de decisiones estratégicas y en qué programas y acciones sociales alcanzan el mayor cumplimiento de metas.

Hace ya más de quince años que en México se promulgó la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), la cual decretó la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), organismo al que se le asignó la responsabilidad de efectuar revisiones periódicas al cumplimiento de los objetivos de las políticas y los programas de desarrollo social ejecutadas por las dependencias públicas. Para llevar a cabo las acciones de monitoreo (y evaluación), se determinó que los programas y las políticas siempre debían incluir indicadores de resultados, gestión y servicios, con el objeto de medir su cobertura, calidad e impacto.

Al principio, solo unos cuantos programas y políticas del ámbito social contaban con indicadores orientados a la medición de resultados, que en su mayoría apuntaban a medir aspectos como el número de beneficiarios o de apoyos entregados, lo cual, si bien permitía evaluar su gestión, limitaba la capacidad de dar seguimiento a su aporte en la transformación de las condiciones sociales del país.

Con la finalidad de modificar esta tendencia, desde su creación el CONEVAL ha implementado estrategias encaminadas a lograr que los programas y políticas sociales cuenten con objetivos e indicadores que les permitan monitorear con efectividad sus resultados, a modo de avanzar de forma sostenida en el perfeccionamiento de la calidad de la información que generan. Entre estas estrategias destaca la implementación del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales (SM), herramienta útil para identificar, de manera objetiva y bien documentada, qué acciones de política pública poseen los elementos necesarios para medir su desempeño, así como reconocer sus áreas de mejora.

En la actualidad, el SM se concibe como un proceso dinámico que, garantizando un nivel óptimo de funcionamiento para cada uno de sus elementos, retroalimenta el ciclo de política pública e impulsa la producción sistemática de información sobre el desempeño de los programas y políticas de desarrollo social como insumo para la toma de decisiones, además de la implementación de los ajustes pertinentes para garantizar la efectividad y eficiencia de una intervención de acuerdo con sus proyecciones.

En este sentido, la instauración del SM contribuye a la mejora continua de las administraciones públicas y a la consolidación de gestiones basadas en resultados con las características de ser transparentes, eficaces y que rindan cuentas a la ciudadanía.

En virtud de ello, en 2018 se instauró el InMonitoreo, instrumento que analiza la capacidad de las dependencias y programas sociales en la construcción de la base de un sistema de monitoreo que genere información relevante y útil para nutrir sus procesos de toma de decisiones en cuanto al diseño, operación y resultados de las intervenciones de gobierno para la resolución del problema público.

El presente documento busca evaluar los elementos del Sistema de Monitoreo en la APF con base en el InMonitoreo, tanto a nivel de dependencias y entidades como de los programas y acciones sociales que estas coordinan, todo dirigido a dotarlas de herramientas para identificar fortalezas y áreas de oportunidad que les permitan tomar decisiones fundamentadas guiadas al logro de los objetivos de planeación nacional y lograr un cambio o mejora en la población objetivo de los programas y acciones sociales. Asimismo, se presentan los resultados de la segunda implementación del InMonitoreo y se comparan con los resultados de su primera implementación.

El capítulo 1 aborda de forma breve los antecedentes del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales (SM) y describe cada una de las dimensiones que hoy lo conforman, además de su justificación teórica.

En el capítulo 2 se hace una exposición sintética de la metodología utilizada para calcular el InMonitoreo y se presentan los resultados generales de su estimación. En el apartado final del capítulo se muestra cómo han evolucionado los resultados generales del InMonitoreo entre 2018 y 2020.

En el capítulo 3 se presentan los resultados globales del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades, así como los hallazgos particulares de cada una de las dimensiones que lo integran.

En el capítulo 4 se muestran los resultados globales del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales, ordenados por dependencia y entidad, y se analizan los arrojados en cada una de las dimensiones consideradas para el cálculo de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales.

Por último, en el capítulo 5 se enlistan las principales conclusiones que se derivan de la estimación del InMonitoreo y se abordan los retos para el fortalecimiento del SM en las dependencias y entidades, y en general en la APF.

### Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales

Permite identificar, de manera objetiva y bien documentada, qué acciones de política pública cuentan con los elementos necesarios para medir su desempeño, así como reconocer sus áreas de mejora.

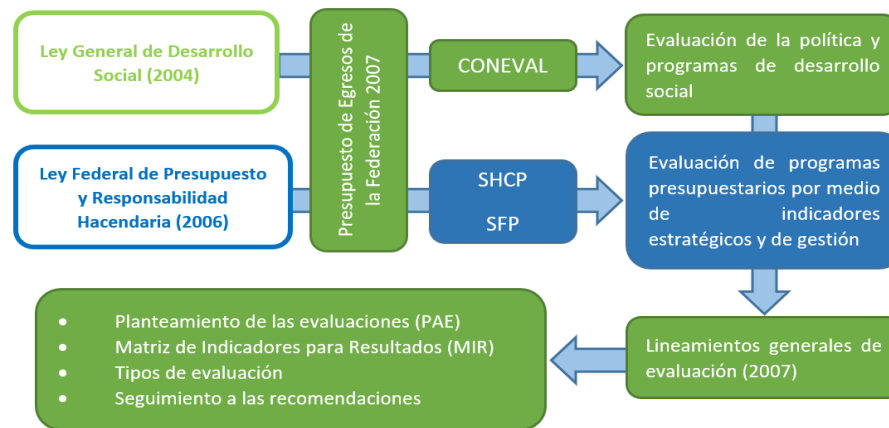
## Capítulo 1. Los elementos del Sistema de Monitoreo

### Antecedentes

La creación del CONEVAL en 2004 como organismo encargado de normar y coordinar la evaluación de las políticas de desarrollo social que ejecuten las dependencias y entidades públicas, así como el requerimiento de establecer el SM en México, se formalizó en 2004 a través de la promulgación de la LGDS.

Dos años después, en 2006, el Congreso aprobó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), mediante la cual se decreta que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y el CONEVAL serán las instancias responsables del monitoreo y la evaluación en la APF. En particular, la SHCP está facultada para monitorear y evaluar los programas y acciones que no se orientan al desarrollo social; la ASF, para realizar auditorías sobre el desempeño del gasto federalizado, y el CONEVAL, para monitorear y evaluar tanto las políticas como los programas y acciones dirigidos al desarrollo social (Figura 2).

**Figura 2.** Esquema de coordinación para el monitoreo y la evaluación en la Administración Pública Federal



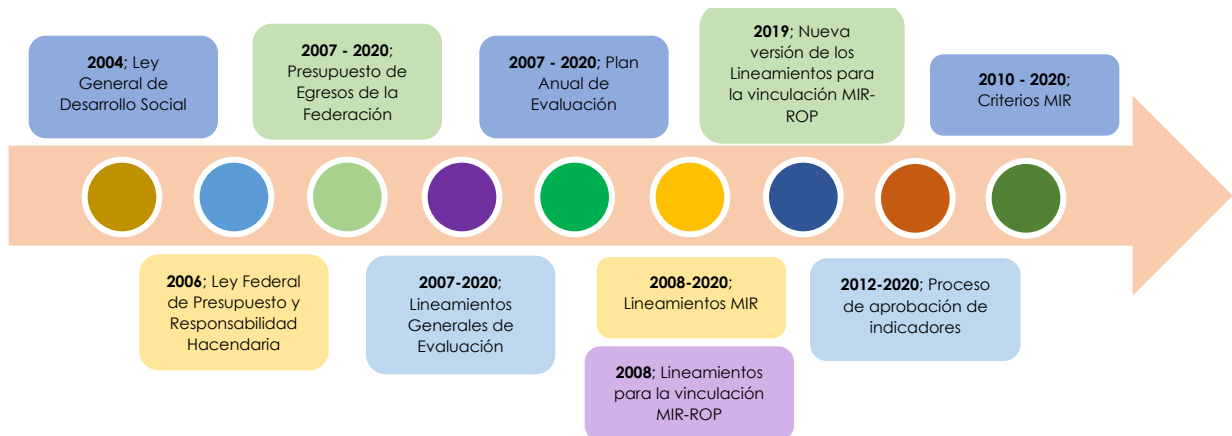
En 2007, el CONEVAL, la SHCP y la SFP emitieron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la APF, que constituyen el instrumento normativo específico a través del cual se unificó el ejercicio del monitoreo y la evaluación en las dependencias y entidades federales. Además, determinan los criterios para la elaboración de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la AFP, la elaboración de la MIR, así como los tipos de evaluación, las características de los equipos evaluadores, el seguimiento a los resultados y la difusión de las evaluaciones.

En ese mismo año, el Consejo, en atención a sus atribuciones de evaluar los programas, objetivos, metas y acciones de la política de desarrollo social, estableció que la MIR sería el instrumento base para alinear y medir los avances de los programas sociales en relación con los objetivos e indicadores definidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Como resultado de lo anterior, el monitoreo es hoy una estrategia que contribuye a la mejora continua de los programas, acciones, planes y políticas vinculados al desarrollo social. En la Figura 3 se presenta una línea de tiempo a partir de 2004 que resume el marco normativo en materia de monitoreo hasta aquí comentado.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Cabe señalar que, no obstante que desde el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 1997 se hace referencia al monitoreo y la evaluación en la APF, esta línea de tiempo considera el marco normativo a partir de la promulgación de la LGDS.



**Figura 3. Marco normativo en materia de monitoreo, 2004-2020**


Desde la implementación del SM en México, el CONEVAL ha coadyuvado a la medición del logro de los objetivos de la política social del país al fortalecer los instrumentos que abonan a generar información veraz, objetiva y de calidad para la toma de decisiones. Con este fin, el Consejo ha desarrollado diferentes herramientas y productos, algunos de los cuales se resumen en los siguientes párrafos.

Desde hace más de una década, el CONEVAL lleva a cabo la revisión de la calidad del diseño de las MIR como parte del proceso de mejora continua de los programas y acciones del ámbito social, con la finalidad de que estos tengan mayor claridad en la problemática que buscan resolver, en la población que requiere ser atendida y en los indicadores con los cuales miden el logro de sus resultados.

De igual forma, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 77 de la LGDS,<sup>3</sup> el Consejo coordina el proceso de aprobación de indicadores,<sup>4</sup> cuyo propósito es evaluar el grado de consolidación de las MIR como un instrumento efectivo para producir información sobre el desempeño de los programas y acciones sociales.

En el marco de este proceso, el CONEVAL elabora cada dos años el *Diagnóstico de Matrices de Indicadores para Resultados*,<sup>5</sup> consistente en una valoración integral del diseño de los objetivos e indicadores que integran las MIR de todos los programas y acciones sociales que conforman el Inventario CONEVAL de programas y acciones federales de desarrollo social<sup>6</sup> del ejercicio fiscal correspondiente.

Asimismo, este ente público coordina las Mesas Técnicas de Revisión de Indicadores de Resultados (MeTRI), un proceso para la mejora de las MIR en el que participan las unidades responsables de los programas, las áreas de evaluación o planeación de las dependencias y entidades, funcionarios de la SHCP y la Auditoría Superior de la Federación, así como expertos temáticos.

<sup>3</sup> El artículo 77 de la LGDS establece: "El CONEVAL, antes de aprobar los indicadores a que se refiere este artículo, los someterá a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Cámara de Diputados por conducto de la Auditoría Superior de la Federación, para que emitan las recomendaciones que en su caso estime pertinentes".

<sup>4</sup> La metodología en extenso del proceso de aprobación de indicadores está disponible en [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA\\_APROBACION\\_DE\\_INDICADOR\\_RES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADOR_RES.pdf)

<sup>5</sup> Todos los informes de los Diagnósticos MIR están disponibles en <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/IMPSS/Paginas/Analisis-de-la-MIR.aspx>, apartado a).

<sup>6</sup> El Inventario CONEVAL para los diferentes ejercicios fiscales está disponible en <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IPFE/Paginas/historico.aspx>

Como resultado de ambos ejercicios se obtiene, cada año, el *Informe de aprobación de indicadores de los programas de desarrollo social*,<sup>7</sup> en el que se emite un dictamen sobre el grado de calidad y consistencia de los indicadores de los programas sociales.

De igual forma, como un complemento al *Diagnóstico de Matrices de Indicadores para Resultados*, el Consejo elabora desde 2016 el *Informe de Enfoque de Resultados*,<sup>8</sup> el cual evalúa si los programas y acciones sociales identifican con claridad en su objetivo central la problemática pública que se proponen atender y la población objetivo en la que se pretende lograr un cambio; asimismo, verifica que cuenten con indicadores que les permitan realizar un monitoreo adecuado de los resultados alcanzados. De esta forma, se analiza si el instrumento de política social cuenta con orientación a resultados. La tercera edición de este estudio se publicó en 2019 a fin de empatar su emisión con los años en los cuales no se realiza el Diagnóstico MIR.

Por su parte, el *Diagnóstico de monitoreo de políticas y programas sociales* apareció por primera vez en 2015. En este estudio, el CONEVAL expuso de manera sucinta los resultados del SM desde diversos ámbitos de análisis y señaló los desafíos que marcan el rumbo de mejora de los programas y políticas sociales en cuanto a la calidad de sus instrumentos de monitoreo, su orientación a resultados y su sostenibilidad, entre otros. Desde este mismo enfoque, en 2016 se publicó la segunda edición del informe, mientras que en 2018 se empezó a incluir como parte del análisis los resultados para todas las dimensiones que conforman el actual SM, tanto a nivel de programas y acciones como de políticas sociales, al hacer un balance general al cierre de la APF en el periodo 2012-2018.

Estos, entre otros productos del CONEVAL en materia de monitoreo, han elevado la calidad de los instrumentos para el seguimiento a los objetivos de los programas, acciones y políticas del ámbito social, al mismo tiempo que han fortalecido los procesos internos de monitoreo en las dependencias y entidades federales.

---

<sup>7</sup> Los informes de aprobación de indicadores están disponibles en <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/IMPPS/Paginas/Informes-de-aprobacion-de-indicadores-de-los-programas-de-desarrollo-social.aspx>

<sup>8</sup> Los informes de EdR están disponibles en <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/IMPPS/Paginas/Analisis-de-la-MIR.aspx>, apartado b).

## Marco conceptual: definición y justificación teórica de las dimensiones del Sistema de Monitoreo

Como resultado del esfuerzo continuo de consolidación de los instrumentos de monitoreo, hoy en día existe una visión más clara de los elementos centrales que se requieren para el adecuado funcionamiento del SM, con la finalidad de producir información relevante y de calidad para la mejora de la política social en México.

En la actualidad, el SM se entiende como un proceso dinámico que, al garantizarse el nivel óptimo de funcionamiento de cada una de sus dimensiones, propicia la generación sistemática de información acerca del desempeño de los programas, acciones y políticas de desarrollo social como insumo para la toma de decisiones. El sistema se compone de las siete dimensiones ya expuestas, cada una de las cuales difiere en su nivel de análisis; algunas se conciben a nivel de dependencias y entidades y otras a nivel de programa social.

Para identificar estas dimensiones, se examinaron las características de la conformación de los sistemas de monitoreo y evaluación en distintos países, así como diferentes elementos planteados en la literatura teórico-empírica sobre este tema. Al respecto, Mackay (2007) indica que la institucionalización exitosa de un SM supone la creación de un procedimiento sostenible que funcione bien en un gobierno, donde se utilice información de buena calidad y de manera intensiva. De esta definición se derivan tres dimensiones fundamentales de análisis para la consolidación del SM:

### Sistema de Monitoreo

Conjunto de elementos que permiten verificar la capacidad de una dependencia o programa social para generar información relevante, útil y de calidad que nutra sus procesos de toma de decisiones.

1. **Calidad** de la información: existencia de criterios mínimos de diseño que deben cumplir los objetivos e indicadores de los programas y acciones sociales para asegurar que la información generada es relevante, confiable y veraz.
2. **Uso** de la información: relevancia de emplear la información derivada de los instrumentos de monitoreo (en particular de la MIR) de los programas como sustento de la formulación de políticas gubernamentales, con fines de asignación presupuestal, de rendición de cuentas, entre otros.
3. **Sostenibilidad** en el tiempo: elementos que fomentan la supervivencia del SM ante los cambios de gobierno o de los funcionarios de primer nivel. En términos operativos, esta dimensión se mide a través de la permanencia de los indicadores y el número de observaciones históricas disponibles.

La definición conceptual de estas tres dimensiones centrales para el adecuado funcionamiento del SM se ha fortalecido en el transcurso del tiempo debido al dinamismo del sistema, así como al surgimiento y documentación de nuevas experiencias internacionales.<sup>9</sup> Cabe señalar que, aun cuando la conceptualización teórica de estas dimensiones se basa en la literatura internacional, la implementación de los ejercicios por medio de los cuales se ha aproximado su medición ha sido tarea del Consejo.

En adición, como resultado de esta documentación continua, en años recientes se definieron nuevas fronteras (dimensiones) de análisis del SM, las cuales complementan la comprensión de su funcionamiento e institucionalización, mismas que se presentan a continuación.

<sup>9</sup> En la construcción del marco teórico del SM se identificaron diversos elementos que se encuentran presentes alrededor del mundo. Entre otros, se consideran los trabajos de Zall y Rist (2004), Wholey *et al.* (2004), Hatry (2010), López y Tan (2010), López, Krause y Mackay (2012); Rist *et al.* (2011); así como estudios realizados *exprofeso* por el CONEVAL.

### Enfoque de Resultados (EdR)

Zall y Rist (2004) plantean que los sistemas basados en resultados son una herramienta poderosa que permite a los tomadores de decisiones seguir el proceso y cumplimiento de los programas y políticas. Puesto que todo programa orientado al desarrollo social se crea para atender un problema público único, el progreso en el cumplimiento de dicha labor debe poder ser monitoreable en el sistema.

Como ya se señaló, el CONEVAL ha fomentado la institucionalización de este criterio de análisis al determinar la metodología para la verificación del **EdR**. Con este ejercicio de verificación del diseño de los programas y acciones de desarrollo social se valida la correcta identificación del problema público que justifica la intervención de gobierno y potencia la calidad de los objetivos que se plantea la política social.

### Solidez institucional

El diseño y la implementación del SM descansan, en la práctica cotidiana, en una base institucional conformada por un conjunto de normas que lo regulan. Tal marco normativo puede constar de distintos niveles, requerir la participación de diversos actores institucionales, definir las actividades que competen a cada uno e, inclusive, la visión (Lahey, 2013) y los alcances del sistema (Rist & Morra, 2009).

Asimismo, en el plano institucional Rist y otros (2011) definen una serie de elementos para el análisis de la capacidad de monitoreo y evaluación de las dependencias: capital humano, capital técnico y capital financiero, entre otros, definidos así:

- **Capital humano:** requiere que los funcionarios posean habilidades para la interpretación de resultados y la toma de decisiones basadas en evidencia. Un punto importante es la capacitación, formación e integración de equipos multidisciplinarios que fortalezcan de forma integral el proceso de monitoreo.
- **Capital técnico:** considera la existencia de planes de monitoreo y evaluación, sistemas o herramientas de procesamiento y análisis de datos, etc. Abarca la gestión del conocimiento, lo que incluye mecanismos que aseguren el intercambio y difusión de los resultados generados en el proceso de monitoreo.
- **Capital financiero:** consiste en la asignación de recursos destinados al proceso de monitoreo y que deben utilizarse con eficiencia para producir resultados de calidad.

Los elementos descritos: marco normativo, capital humano, técnico y financiero, se han agrupado en una sola dimensión denominada **Solidez institucional**, la cual sustenta la construcción e implementación del SM al interior de las dependencias y entidades.

### Alineación estratégica

El Sistema de Evaluación del Desempeño contempla objetivos de mayor alcance como los de planeación nacional, los sectoriales o los DS.<sup>10</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019) refiere que cuando los formuladores de políticas comprenden mejor las distintas interacciones de una problemática, son capaces de aprovechar las herramientas a su disposición para una guía óptima de sus políticas públicas, esto a diferencia de analizar casos aislados.

---

<sup>10</sup> Como resultado del primero y segundo seminarios de monitoreo, se discutió en un primer momento la forma en la que se podía establecer una alineación entre las MIR y los objetivos de la planeación nacional de desarrollo como parte de la MML. En un segundo momento se planteó el beneficio de contar con una herramienta como la MIR para la alineación de los programas con objetivos de orden superior.

Con base en lo anterior, esta dimensión del SM busca analizar la vinculación de los programas sociales con objetivos de orden superior, en este caso los DS. Lo anterior se determina a partir del siguiente nivel de análisis:

- Verificación de la vinculación del objetivo central, e indicadores asociados a este, al acceso efectivo a los DS. El análisis parte de la lógica de definición de los derechos para el desarrollo social, los cuales, según el artículo 6 de la LGDS, son: la educación, la salud, la alimentación, la vivienda, el disfrute de un medio ambiente sano, el trabajo y la seguridad social y los relativos a la no discriminación en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

### Desempeño

El SM, en última instancia, debe facilitar la rendición de cuentas sobre el avance en el cumplimiento de metas de los indicadores tanto a nivel de resultados como de gestión y, por tanto, brindar información sobre el **desempeño** alcanzado.

El cometido de afinar cada una de las dimensiones que configuran el SM, previamente expuesto, es producir información de calidad, pertinente, relevante y confiable que plasme con claridad el avance en el logro de los objetivos de los programas y acciones del ámbito social.

El buen funcionamiento del Sistema de Monitoreo garantiza la calidad de la información para la toma de decisiones y propicia la **mejora de la política social en su conjunto**.

El artículo 75 de la LGDS establece que los indicadores de resultados deberán reflejar el cumplimiento de los objetivos y metas. Por su parte, en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria se estipula que la evaluación del desempeño se realizará con base en el grado de cumplimiento de objetivos y metas; esto significa que los programas y acciones están obligados a reportar el avance de sus metas a través de sus indicadores.

La dimensión de **desempeño** reúne el resultado del funcionamiento de las dimensiones del sistema. La generación de datos que aporten información sobre el desempeño no es un fin por sí mismo sino un medio para el seguimiento a la operación de los programas y acciones sociales.

La interrelación de las dimensiones que conforman el SM en México se presenta en la Figura 4.

Figura 4. Esquema actual del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales



## Capítulo 2. Valoración del Sistema de Monitoreo: resultados generales

### Metodología

El análisis para la valoración del Sistema de Monitoreo se efectúa con base en el InMonitoreo, tanto a nivel de dependencias y entidades como para los programas y acciones sociales que estas coordinan. Como ya se dijo, el InMonitoreo es una expresión numérica que resume la información relevante de cada una de las siete dimensiones que integran el Sistema de Monitoreo: 1) Alineación estratégica, 2) Enfoque de Resultados (EdR), 3) Calidad, 4) Sostenibilidad, 5) Uso, 6) Solidez institucional y 7) Desempeño, a nivel institucional y por programa y acción social.

Por ello, este instrumento es idóneo para estudiar la capacidad que tienen tanto las dependencias y entidades como los programas y acciones sociales de generar información relevante, objetiva y veraz sobre el logro de sus objetivos a nivel de gestión y resultados, que sea de utilidad para la toma de decisiones. Al respecto, este índice realiza un trabajo de análisis, sistematización y resumen de los resultados de las dimensiones, las cuales ofrecen información sobre el grado de consolidación del SM.

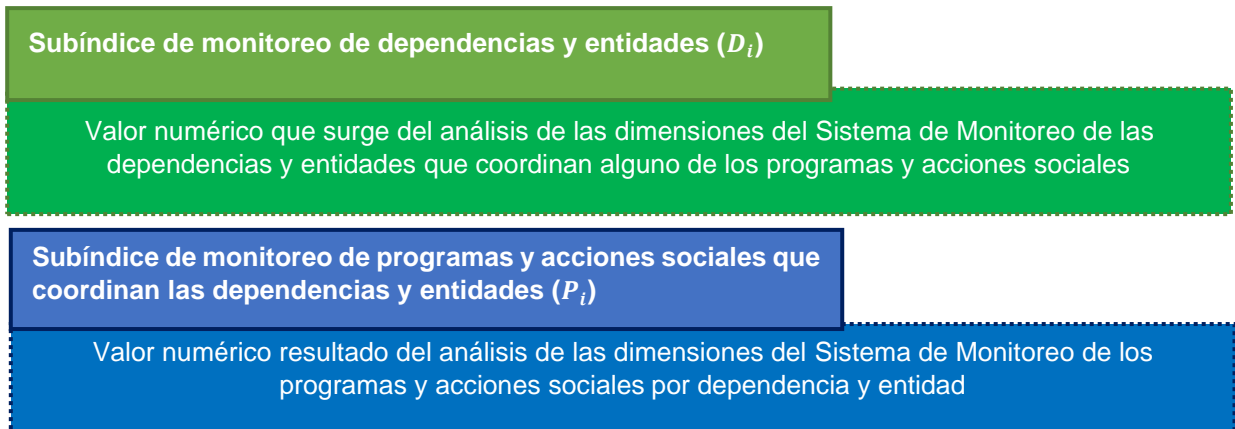
En general, el InMonitoreo proporciona información de las distintas dimensiones en los dos niveles de análisis (Figura 5).

Figura 5. Información de las dimensiones del Sistema de Monitoreo



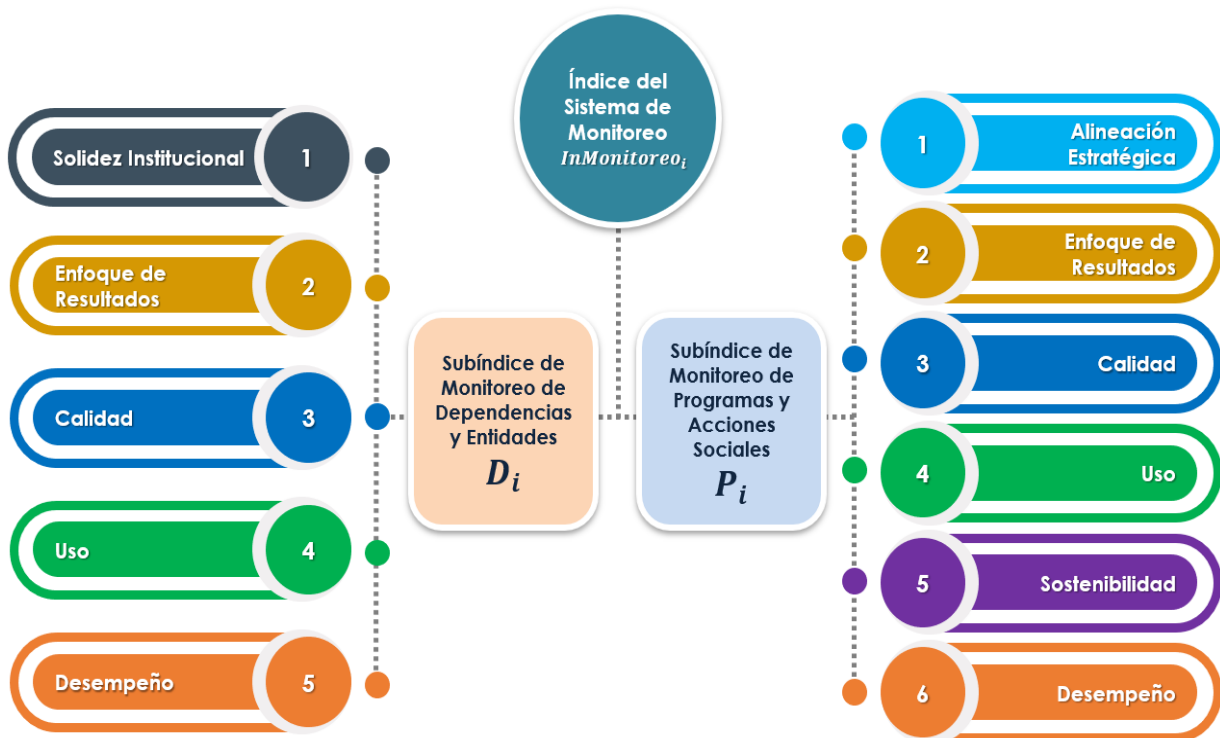
Los datos del Sistema de Monitoreo se expresan de forma cuantitativa mediante el InMonitoreo, el cual se compone de dos subíndices (Figura 6).

Figura 6. Subíndices que conforman el InMonitoreo







De esta forma, este índice agrupa, de un lado, la información del total de dimensiones por cada uno de los programas y acciones sociales y, del otro, la información de las dimensiones a nivel dependencia o entidad, como se ilustra en la Figura 7.

Figura 7. Esquema de la composición del Índice del Sistema de Monitoreo






Para calcular el InMonitoreo de cada una de las dependencias y entidades se combinan los dos subíndices por medio de una media geométrica. Con base en el valor  $InMonitoreo_i$  las dependencias y entidades se clasifican en cuatro niveles de monitoreo,  $InMonitoreo_i = D_i^{1/2} * P_i^{1/2}$  cada uno dotado de un descriptor que permite conocer,

| Nivel de monitoreo | Color de referencia   |
|--------------------|---|
| Adecuado           |  |
| Medio              |  |
| Básico             |  |
| Insuficiente       |  |

*grosso modo*, las fortalezas y áreas de oportunidad de las dependencias y entidades.

Los puntos de corte empleados para establecer los niveles de monitoreo se determinan a partir de la media geométrica de los puntos de corte calculados para  $D_i$  y para  $P_{k_i}$ .

Para el cálculo del **Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades** se toma el promedio ponderado de las siete dimensiones que lo conforman. Con base en esos valores se establecen cuatro niveles de monitoreo en los que se clasifican las dependencias y entidades, cada uno dotado de un descriptor que permite conocer, *grosso modo*, las fortalezas y áreas de oportunidad de las dependencias y entidades.

| Nivel de monitoreo | Color de referencia   |
|--------------------|---|
| Adecuado           |  |
| Medio              |  |
| Básico             |  |
| Insuficiente       |  |

$$D_i = \sum_{j=1}^5 \alpha_j X_{ji}$$




Para el cálculo del **Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades** se obtiene el promedio de las valoraciones de monitoreo de los programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ) que coordina la dependencia o entidad, a su vez calculado como el promedio ponderado de las dimensiones que la conforman: 1) Enfoque de Resultados (EdR), 2) Calidad, 3) Uso, 4) Desempeño, 5) Sostenibilidad y 6) Alineación estratégica. A partir de esas valoraciones de monitoreo se fijan cuatro niveles de monitoreo en los que se clasifican los programas y acciones sociales, cada uno dotado de un descriptor que permite conocer, *grosso modo*, las fortalezas y áreas de oportunidad de los programas y acciones sociales.

Los puntos de corte para determinar los niveles de monitoreo se calculan con base en el análisis de clúster jerárquico con *complete linkage* en cada dimensión que conforma el  $D_i$ .

En el caso del cálculo del **Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades** se obtiene el promedio de las valoraciones de monitoreo de los programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ) que coordina la dependencia o entidad, a su vez calculado como el promedio ponderado de las dimensiones que la conforman: 1) Enfoque de Resultados (EdR), 2) Calidad, 3) Uso, 4) Desempeño, 5) Sostenibilidad y 6) Alineación estratégica. A partir de esas valoraciones de monitoreo se fijan cuatro niveles de monitoreo en los que se clasifican los programas y acciones sociales, cada uno dotado de un descriptor que permite conocer, *grosso modo*, las fortalezas y áreas de oportunidad de los programas y acciones sociales.

$$P_i = \frac{1}{n_i} \sum_{k=1}^{n_i} P_{k_i}$$

$$P_{k_i} = \sum_{j=1}^6 \beta_j Y_{jk_i}$$

| Nivel de monitoreo | Color de referencia   |
|--------------------|---|
| Adecuado           |  |
| Medio              |  |
| Básico             |  |
| Insuficiente       |  |

Los puntos de corte para el establecimiento de los niveles de monitoreo se calculan con base en análisis de clúster jerárquico con *complete linkage* en cada dimensión que conforma la  $P_{k_i}$ .

Los puntos de corte para el establecimiento de los niveles de monitoreo se calculan con base en análisis de clúster jerárquico con *complete linkage* en cada dimensión que conforma la  $P_{k_i}$ .

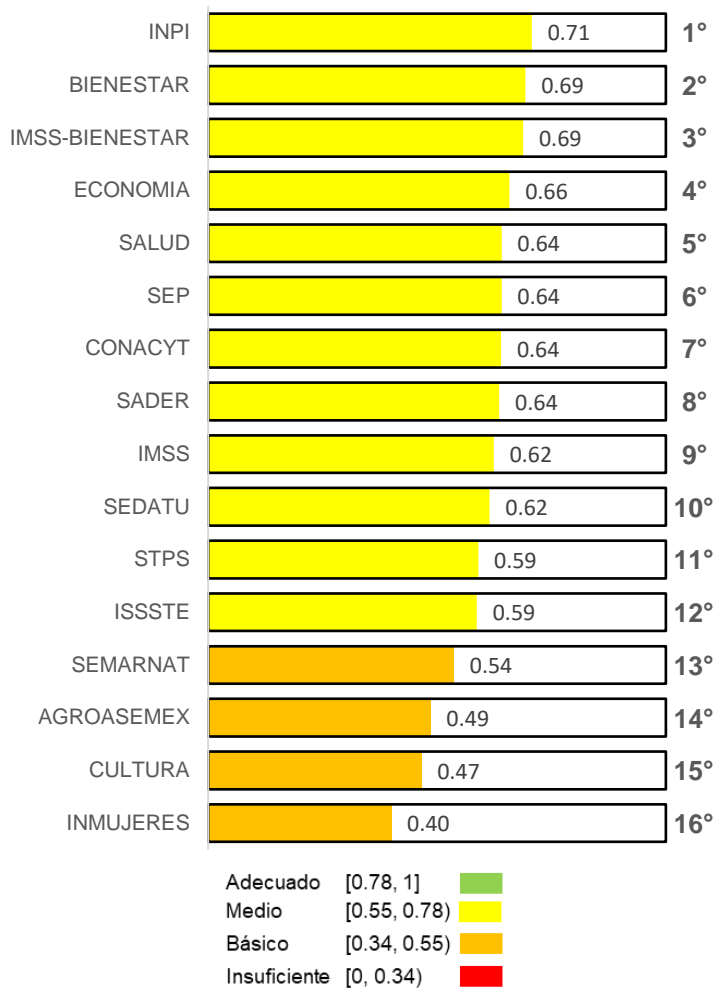
Para conocer con detalle la metodología utilizada, que aquí se resumió, se sugiere revisar los anexos 1, 2 y 3 al final de este diagnóstico.

El objetivo del InMonitoreo es avanzar hacia el perfeccionamiento del SM en la APF, a fin de garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (el marco normativo de este esfuerzo) y, con ello, propiciar que la información producida sea de calidad para la toma de decisiones y la mejora de la política social en su conjunto.



## Resultados generales del InMonitoreo 2020

Gráfica 4. Resultados del Índice del Sistema de Monitoreo 2020



Los resultados en el InMonitoreo de las dependencias y entidades que coordinan programas y acciones sociales se calculan en una escala 0-1. En la Gráfica 4 se observa que la distribución de los resultados 2020 se ubican en un rango de 0.40 a 0.71 puntos y, en general, el promedio del InMonitoreo 2020 es de **0.60** puntos.<sup>11</sup>

De las 16 dependencias y entidades coordinadoras de programas y acciones sociales, 12 (**75%**) se catalogaron con un nivel de monitoreo **medio**,<sup>12</sup> mientras que las 4 restantes (**25%**) se identificaron con un nivel de monitoreo **básico**. La institución que obtuvo el **mejor resultado** es el **INPI**, seguida de cerca por Bienestar e IMSS-Bienestar, en tanto que en el último lugar se posicionó Inmujeres.

Es importante destacar que, si bien el ordenamiento de las dependencias y entidades ocasiona que algunas queden por encima de otras, **ninguna institución** alcanzó un valor suficiente para posicionarse en un nivel de monitoreo **adecuado**. Ello significa que aún hay que hacer esfuerzos importantes para concretar un mejor SM en la APF.

Aun cuando se identifican 3 dependencias y entidades ubicadas a menos de la mitad del camino hacia la

consolidación de un Sistema de Monitoreo, cabe destacar que **ninguna** de las dependencias o entidades se clasifica en la categoría de monitoreo **insuficiente**, lo que sugiere que todas las dependencias y entidades tienen elementos a partir de los cuales continuar trabajando para fortalecer el SM.

En el Cuadro 1 se muestran los descriptores de los niveles de monitoreo en los que se clasifican las dependencias y entidades con base en el valor alcanzado en el InMonitoreo, los cuales evidencian sus fortalezas y áreas de oportunidad.

<sup>11</sup> Para la fácil lectura de los valores alcanzados tanto por las dependencias y entidades como por los programas y acciones sociales, en el cuerpo del documento se consideran valores redondeados a dos decimales; sin embargo, los cálculos se realizaron considerando tres decimales, por lo que en los anexos al final de este documento se presentan los valores con tres decimales.

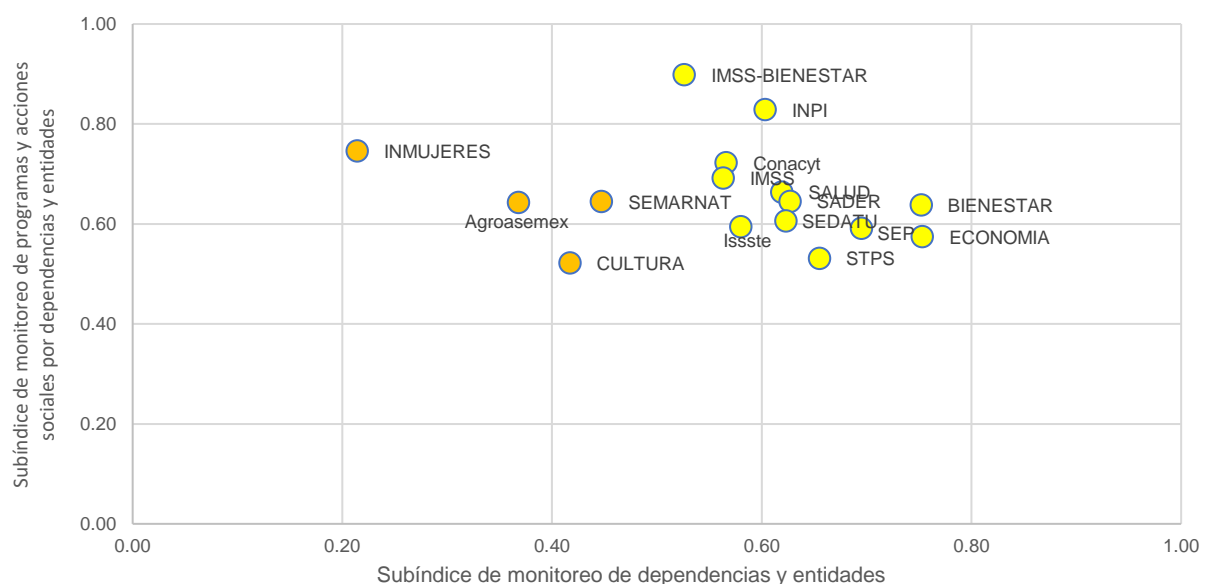
<sup>12</sup> El método para el establecimiento de puntos de corte y niveles de monitoreo se describe con detalle en el apartado "InMonitoreo" en el Anexo 3 al final de este documento.

**Cuadro 1. Descriptores de los niveles de monitoreo con base en el InMonitoreo**

| Nivel de monitoreo  | Descriptor  |
|---------------------|---|
| <b>Adecuado</b>     | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con instrumentos de monitoreo casi todos apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso recurrente de la información en la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran una vinculación pertinente con los derechos sociales, sus objetivos e indicadores de planeación nacional son pertinentes para alcanzar resultados y llevan a cabo acciones adecuadas para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, podrían presentar áreas de oportunidad que implican ajustes mínimos en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                    |
| <b>Medio</b>        | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con algunos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer uso de la información para la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran una buena vinculación con los derechos sociales, la mayoría de sus objetivos e indicadores de planeación nacional son pertinentes para alcanzar resultados y llevan a cabo acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes intermedios en distintos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                                      |
| <b>Básico</b>       | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con pocos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, acostumbran hacer un uso moderado de la información para la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran una vinculación intermedia con los derechos sociales, algunos de sus objetivos e indicadores de planeación nacional son pertinentes para alcanzar resultados y llevan a cabo algunas acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, tienen áreas de oportunidad que implican ajustes intermedios o sustanciales en aspectos de monitoreo de la mayoría de las dimensiones |
| <b>Insuficiente</b> | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría carecen de instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso escaso de la información en la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran baja vinculación con los derechos sociales, sus objetivos e indicadores de planeación nacional no son pertinentes para alcanzar resultados y no llevan a cabo acciones oportunas para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de oportunidad que implican ajustes sustanciales en los aspectos de monitoreo de todas las dimensiones  |

Al tomar los dos subíndices de monitoreo que componen el InMonitoreo, en la Gráfica 5 se ve que, para el correcto funcionamiento del SM, las dependencias y entidades deberían ubicarse en el extremo superior derecho del plano, lo cual indicaría que tanto las dependencias a nivel central como los programas y acciones sociales que coordinan comparten estándares y buenas prácticas a fin de generar información de calidad. Por otra parte, encontrarse en el extremo inferior izquierdo refleja la urgencia de optimizar procesos para encaminarse a la producción eficiente de información.

**Gráfica 5. Resultados del Índice del Sistema de Monitoreo 2020 por subíndice**



Se constata la relevancia de la información de programas y acciones sociales y de la dependencia o entidad para alcanzar un buen resultado en el InMonitoreo. Ejemplo de ello es el caso de Inmujeres y Conacyt, en que el valor del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales del segundo es similar e incluso mayor que el alcanzado por Inmujeres; sin embargo, cuando se analizan los resultados por dependencia o entidad hay una marcada diferencia a favor de Conacyt, lo cual hace que este último tenga un mejor nivel de monitoreo en general.

Cabe destacar que no se identifica una relación entre el valor alcanzado en el InMonitoreo y el tamaño de una dependencia o entidad según la cantidad de programas y acciones sociales que coordina. Por ejemplo, IMSS-Bienestar e Inmujeres coordinan solo un programa social y sus resultados son distintos; de la misma forma, INPI y STPS coordinan cuatro programas y acciones sociales cada uno y sus resultados son muy dispares.

Asimismo, se identifica que prevalece un mejor resultado en el subíndice de programas y acciones sociales en comparación con la valoración global de la dependencia. Este resultado es consistente con la trayectoria de consolidación del SM en la APF que, desde su origen, se centró en el fortalecimiento de las capacidades de los programas y acciones sociales y sus instrumentos de monitoreo, y en fechas recientes se elaboró normatividad para regular el seguimiento a los objetivos sectoriales.

Al constatar los valores alcanzados en el Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades, se detecta que el IMSS-Bienestar y el INPI despuntan del resto, pues muestran valores por encima de 0.80, mientras que Cultura, STPS, Issste, SEP y Economía logran valores por debajo de 0.60.

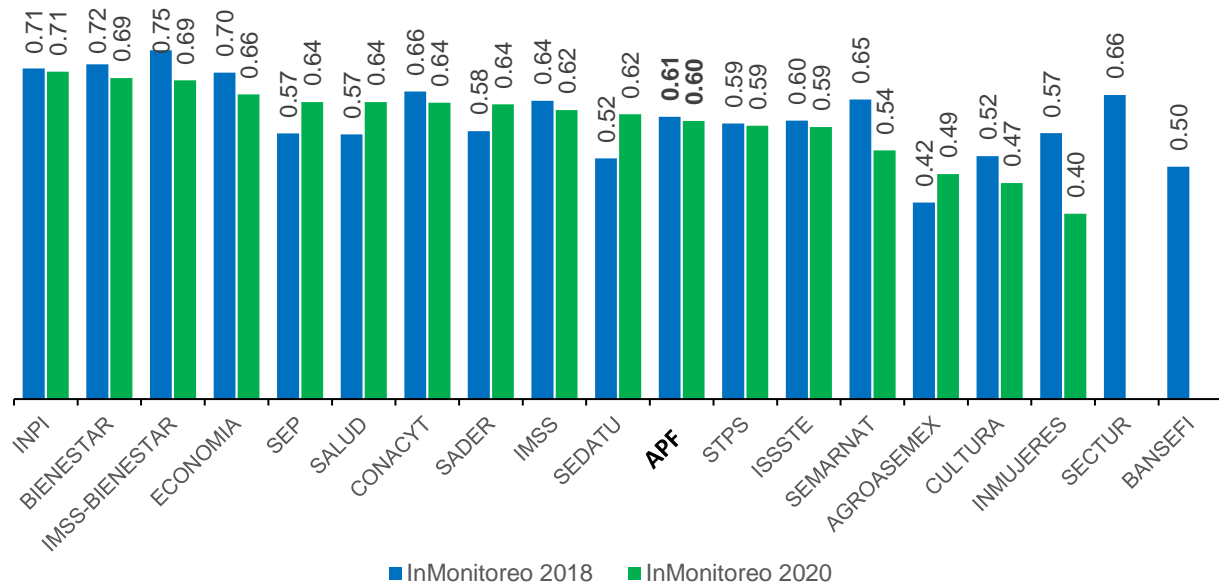
Para el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades no se observaron valores por encima de 0.80; aquellos más cercanos a este los alcanzan Bienestar y Economía. En contraste, la mitad de las dependencias y entidades obtuvo un valor por debajo de 0.60.

## Evolución en los resultados del InMonitoreo 2018-2020

Debido a que en 2018 se realizó el primer ejercicio para calcular el InMonitoreo en la APF, se puede conocer la trayectoria y evolución del SM en la APF durante los dos años recientes, toda vez que los resultados son comparables pues se utilizó prácticamente la misma metodología en ambos ejercicios. Cabe destacar que el universo de análisis ha experimentado modificaciones, ya que en 2018 había 18 dependencias y entidades coordinadoras de 150 programas y acciones sociales, mientras que en 2020 ese número se redujo a 16 dependencias y entidades a cargo de 145 programas y acciones sociales. Por tanto, en términos del InMonitoreo, los hallazgos del análisis comparativo expresan el resultado global de la APF.

El promedio del InMonitoreo de las dependencias y entidades alcanzado en 2018 fue **0.61**, valor que casi se mantuvo en 2020, ya que el promedio alcanzado fue **0.60**, es decir que el índice experimentó una disminución de nueve centésimas. Lo anterior indica que, a pesar del cambio de APF ocurrido entre ambas mediciones y que implicó modificaciones en estructuras programáticas y políticas, el SM no sufrió cambios sustanciales en el bienio reciente. Así, aunque la institucionalización del monitoreo en la APF al parecer no experimentó modificaciones con el cambio que sobrevino al no mostrar una caída sustancial, dados los resultados alcanzados todavía queda mucho camino por recorrer. Por otro lado, a nivel de las dependencias y entidades se registran ligeros cambios, mismos que se ilustran en la Gráfica 6.

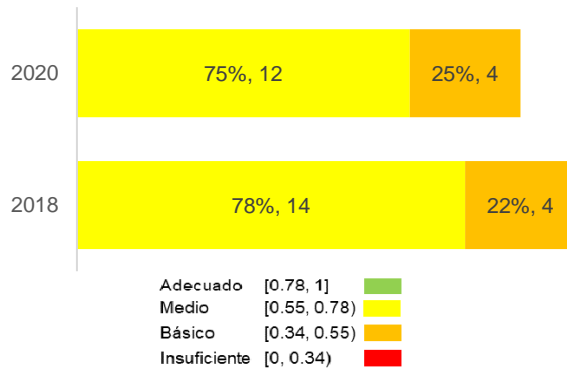
Gráfica 6. Resultados del Índice del Sistema de Monitoreo 2018-2020



Se observa que en 2020 dos dependencias y entidades no coordinan ningún programa o acción social (Sectur y Bansefi). Asimismo, se aprecian cambios importantes en algunas instituciones. Dependencias como SEP, Salud y Sedatu tuvieron una **mejora significativa en el índice**, al presentar una optimización en todas las dimensiones a nivel dependencia, sobre todo en la calidad de los objetivos de planeación nacional, ahora más orientados a resultados; asimismo, se advierte una mejora en el uso de la información de los instrumentos de monitoreo para la toma de decisiones. En contraste, Inmujeres y Semarnat decayeron en este periodo porque sus objetivos de planeación nacional tienen una menor orientación a resultados y se identifica un retroceso en su Solidez institucional; en cuanto a sus programas, se encontró un menor uso de la información derivada del proceso de monitoreo y en promedio reflejaron una baja en el EdR. Por su parte, INPI y STPS tuvieron variaciones muy ligeras en su InMonitoreo.

En relación con el nivel de monitoreo de cada una de las dependencias y entidades estudiadas en el periodo, sobresale que **ninguna** alcanzó el valor requerido (0.78) para ser clasificada en el nivel de monitoreo **adecuado**, y tampoco ninguna dependencia o entidad se clasificó en la categoría **insuficiente**, por lo que la totalidad de instituciones en ambos periodos se ubicó en las categorías medio y básico. En la Gráfica 7 se aprecia la distribución.

**Gráfica 7.** Distribución de dependencias y entidades por su nivel de monitoreo en el InMonitoreo 2018-2020



En ambos periodos **4 dependencias y entidades** se clasificaron en el nivel de monitoreo **básico**, dado que 2 dependencias retrocedieron en este periodo (Inmujeres y Semarnat), y el resto en el nivel medio; sin embargo, puesto que hay un número diferente de dependencias y entidades en cada periodo, se observa una diferencia en términos relativos.

Las dependencias y entidades clasificadas en el nivel de monitoreo **medio** disminuyeron en 2 en el periodo analizado, por lo que pasó del 78% en 2018 al **75%** en 2020. Como se

mencionó antes, no hay dependencias o entidades en los niveles extremos.

Dado que hubo variaciones en el InMonitoreo de distintas dependencias y entidades, es factible analizar si estas cambiaron de nivel de monitoreo en el periodo de análisis. El Cuadro 2 proporciona esta información para las dependencias y entidades contempladas en los dos años.

**Cuadro 2.** Distribución de dependencias y entidades por sus cambios en el nivel de monitoreo en el InMonitoreo, 2018-2020

|      |              | 2018     |       |        |              |
|------|--------------|----------|-------|--------|--------------|
|      |              | Adecuado | Medio | Básico | Insuficiente |
| 2020 | Adecuado     | 0        | 0     | 0      | 0            |
|      | Medio        | 0        | 11    | 1      | 0            |
|      | Básico       | 0        | 2     | 2      | 0            |
|      | Insuficiente | 0        | 0     | 0      | 0            |

Como se ve, casi todas las dependencias y entidades permanecieron en la misma categoría; no obstante, 2 instituciones redujeron su nivel de monitoreo (Inmujeres y Semarnat) y pasaron del nivel **medio** en 2018 al **básico** en 2020. Ya se refirió que ambas instituciones mostraron descensos pronunciados en su InMonitoreo. Los cambios principales en el índice de estas obedecen a que sus objetivos como instituciones tienen menor calidad que en el periodo anterior y a que redujeron la cantidad de objetivos orientados a la solución de una problemática pública. Por lo que toca a sus programas, si bien mejoran en el desempeño de sus indicadores, reportan un menor uso de la información para la toma de decisiones y una menor calidad en el diseño de objetivos e indicadores de las MIR.

Por otra parte, 1 dependencia (Sedatu) pasó del nivel **básico** en 2018 al **medio** en 2020; tuvo un mayor incremento en su InMonitoreo y, en relación con 2018, hubo una mejora en las cuatro dimensiones del análisis a nivel dependencia; en particular, se identificó un progreso importante en la Solidez institucional de la dependencia y que la totalidad de sus objetivos de planeación nacional estaban orientados a la solución de una problemática pública.

Cabe señalar que los cambios en el **monitoreo** con base en el InMonitoreo experimentados por las dependencias y entidades de 2018 a 2020 se deben a los resultados que estas alcanzan en la valoración de diversos elementos en dos niveles de análisis, lo cual permite identificar en qué temas tienen fortalezas y en cuáles presentan áreas sustantivas de mejora.

En el capítulo 3 se identifican en detalle las fortalezas y áreas de mejora a nivel de las dependencias y entidades; ahí se explica el valor alcanzado en el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) y se desglosan sus dimensiones. En cuanto a los resultados de los programas y acciones sociales que estas coordinan, estos aparecen en el capítulo 4, donde se presenta el valor alcanzado en el Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades ( $P_i$ ), así como la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ), y se desglosan los resultados alcanzados en cada una de sus dimensiones.

## Capítulo 3. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades

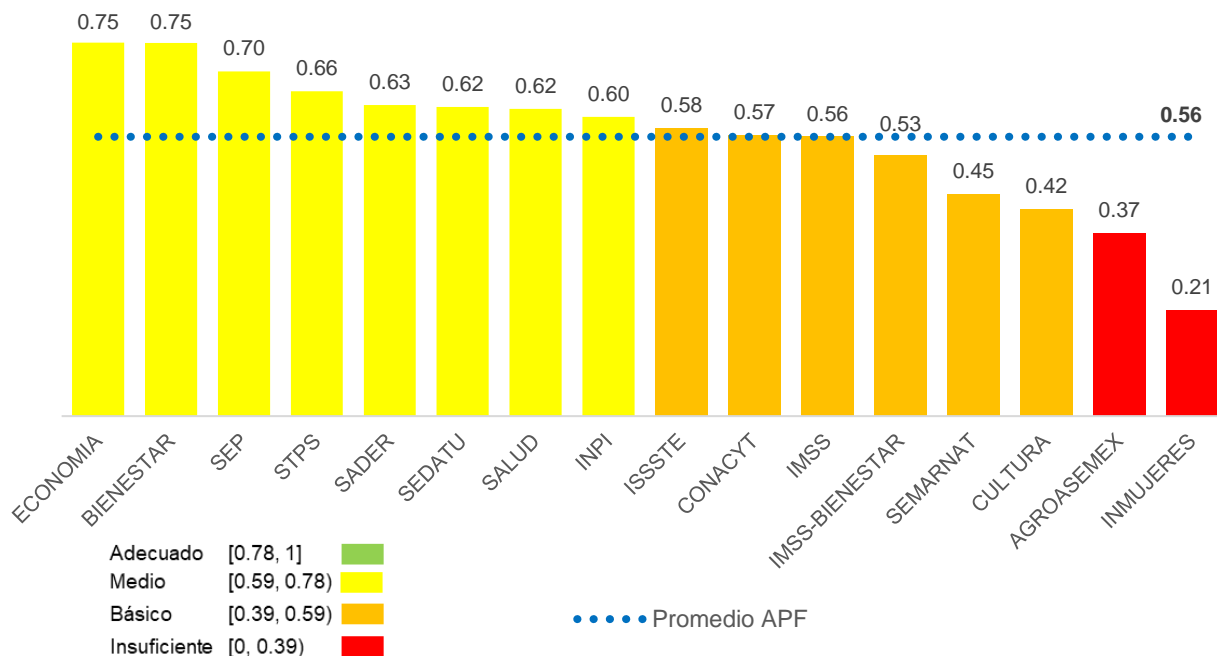
### Introducción y resultados globales

El Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) es un reflejo de la implementación del SM en cada una de las 16 dependencias o entidades encargadas de algún programa o acción de desarrollo social a nivel federal. Este subíndice es el agregado cuantitativo de cinco dimensiones del Sistema de Monitoreo: 1) Enfoque de Resultados (EdR), 2) Solidez institucional, 3) Calidad, 4) Uso y 5) Desempeño.<sup>13</sup>

El subíndice reportó un valor promedio de **0.56**, que apunta a un nivel de monitoreo **básico** para la APF. Los valores alcanzados por las dependencias y entidades van de 0.21 a 0.75, en donde Economía y Bienestar son las dependencias con mayor valor; por el contrario, Agroasemex e Inmujeres evidenciaron los valores más bajos, quedando en la categoría **insuficiente** (Gráfica 8).

Destaca que 8 dependencias y entidades (**50%**) se ubican en el nivel de monitoreo **medio**, 6 (**38%**) en el nivel **básico** y solo 2 (**13%**) en el nivel **insuficiente**. Al igual que con el InMonitoreo, ninguna dependencia o entidad alcanzó el nivel de monitoreo **adecuado**. Se encontró que las dependencias y entidades con mayores valores en el subíndice son las que suelen tener objetivos de planeación nacional centrados en la solución de una problemática pública y sus indicadores cumplen los criterios de calidad; por el contrario, aquellas dependencias y entidades en las que se identificaron deficiencias en sus objetivos e indicadores se posicionan al final de la distribución.

Gráfica 8. Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades



Asimismo, 11 de las dependencias y entidades (**69%**) logran un valor mayor o igual al valor promedio de la APF (**0.56**). Si bien es positivo que más dependencias y entidades se sitúen por encima del promedio, conviene indicar que el promedio se considera **básico**. En general, este subíndice es indicador de la

<sup>13</sup> Dados los tiempos de creación del documento, en 2020 no se incorporó la dimensión Desempeño porque los programas derivados del PND se publicaron ese año y todavía no existía el reporte de avance en el cumplimiento de sus metas.

necesidad de robustecer el Sistema de Monitoreo en el ámbito institucional, y así como se trabaja para mejorar los programas y acciones sociales, es esencial enfocarse en el monitoreo que llevan a cabo las dependencias y entidades a nivel central.

En el Cuadro 3 se muestran los descriptores de los niveles de monitoreo en los que se clasifican las dependencias y entidades con base en el valor alcanzado en el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ), los cuales proporcionan indicios sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad.

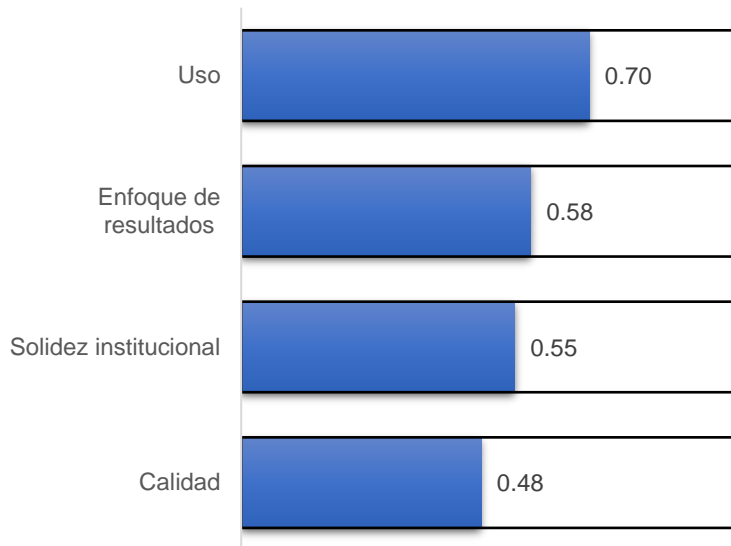
**Cuadro 3.** Descriptores de los niveles de monitoreo con base en el  $D_i$

| Nivel de monitoreo  | Descriptor   |
|---------------------|--|
| <b>Adecuado</b>     | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con instrumentos de monitoreo casi todos apropiados para el seguimiento a sus resultados, sus objetivos e indicadores suelen ser pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, hacen amplio uso de la información para la toma de decisiones estratégicas y llevan a cabo diversas acciones adecuadas para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, presentan áreas de oportunidad que implican ajustes mínimos en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones            |
| <b>Medio</b>        | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con algunos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, la mayoría de sus objetivos e indicadores son pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, hacen uso de la información para la toma de decisiones estratégicas y llevan a cabo acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, tienen áreas de oportunidad que implican ajustes intermedios en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                                 |
| <b>Básico</b>       | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con pocos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, cuentan con algunos objetivos e indicadores pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, acostumbran un uso moderado de la información para la toma de decisiones estratégicas y llevan a cabo algunas acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes intermedios o sustanciales en aspectos de monitoreo de algunas dimensiones |
| <b>Insuficiente</b> | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría carecen de instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, sus objetivos e indicadores no suelen ser pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, hacen un uso escaso de la información para la toma de decisiones estratégicas y no llevan a cabo acciones pertinentes para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de oportunidad que implican ajustes sustanciales en aspectos de monitoreo de todas las dimensiones                  |

De los valores promedio obtenidos en cada una de las dimensiones que componen este subíndice, expuestos en la Gráfica 9, se desprende que el cumplimiento más elevado en las dependencias y entidades se dio en la dimensión **Uso** de la información de los instrumentos de monitoreo (**0.70**), señal de que en la APF hay un uso generalizado de la información que emana del monitoreo para la toma de decisiones. Por tanto, se ha aprovechado la información derivada de los instrumentos de monitoreo para aplicarlos a los programas, como insumo para evaluaciones o para modificar el diseño de los programas. Sin embargo, dado el valor promedio alcanzado, existen áreas de oportunidad en las dependencias y entidades donde se debe dar más peso específico al uso de la información para los procesos de planeación y de asignación y seguimiento presupuestal.



**Gráfica 9.** Resultados promedio de las dimensiones que componen el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades



En la dimensión **Enfoque de Resultados (EdR)** se observa un valor de **0.58**, indicador de la existencia de amplias áreas de mejora para los objetivos de los programas sectoriales, institucionales y especiales. Se espera que el valor de esta dimensión sea 1 cuando la totalidad de objetivos de los programas derivados de la planeación nacional apunten a la solución de una problemática pública. Por ejemplo, el objetivo “Reducir las brechas de desigualdad socioeconómica que enfrentan los grupos poblacionales históricamente excluidos”, establecido en el Programa Sectorial de Bienestar, hace referencia manifiesta a la solución de una problemática pública; en contraste, el objetivo “Asegurar la sostenibilidad con un gasto eficiente y una mayor recaudación, siempre

privilegiando la austeridad y la eliminación de la corrupción y la impunidad”, incorporado en el Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se enfoca en procesos de gestión<sup>14</sup>.

Por otra parte, aun cuando se realizaron actividades para fortalecer las capacidades técnicas y operativas de las áreas que participan en el proceso de monitoreo al interior de las dependencias y entidades (dimensión **Solidez institucional, 0.55**), los esfuerzos se concentraron en los programas sociales como célula de análisis, por lo que en esta medición de la Solidez institucional en las dependencias y entidades se identificaron áreas de oportunidad relevantes, como la elaboración de planes de trabajo de mediano y largo plazo y de repositorios públicos de información, entre otros.

Por último, la dimensión **Calidad** es el área con más oportunidad de mejora. El valor promedio alcanzado (**0.48**) sugiere que los indicadores derivados de los programas sectoriales, institucionales y especiales no satisfacen los criterios mínimos de calidad: claridad, monitoreabilidad, adecuación, pertinencia temática y relevancia. En específico, la pertinencia temática es donde se identifica un área crítica de oportunidad de mejora, a fin de que los indicadores aporten información de un resultado alcanzado en alguna temática de interés sectorial.

En este capítulo, los apartados “Enfoque de Resultados (EdR)”, “Solidez institucional”, “Calidad” y “Uso” presentan los resultados que alcanzaron las dependencias y entidades en cada una de las cuatro dimensiones consideradas para el cálculo de este subíndice: 1) Enfoque de Resultados (EdR), 2) Solidez institucional, 3) Calidad y 4) Uso. Por su parte, en el apartado “Evolución en los resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades 2018-2020” se efectúa un comparativo con los resultados de 2018 derivados de la primera implementación de este subíndice.

<sup>14</sup> Para profundizar en la información, véase “Diagnóstico de los objetivos e indicadores de los programas del ámbito social derivados del PND 2019-2024. Parte I: Examinación de los programas sectoriales e institucionales”, disponible en [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales\\_19-20/Diagnostico\\_sectoriales\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales_19-20/Diagnostico_sectoriales_2020.pdf)

## Enfoque de Resultados (EdR)

### ¿Qué resultados buscan alcanzar los programas del ámbito social derivados del PND?

#### Definición de Enfoque de Resultados

Valora si los objetivos prioritarios de los programas del ámbito social derivados del Programa Nacional de Desarrollo se expresan como la solución de un problema público de interés sectorial.

Para estudiar esta dimensión, el análisis evaluativo de las dependencias y entidades se realizó de conformidad con el programa sectorial, institucional o *especial* a su cargo. El Cuadro 4 muestra, por un lado, el listado de dependencias y entidades, y por el otro, el programa empleado para la valoración del EdR en los objetivos de los programas sectoriales e institucionales.

#### Metodología de análisis

##### Enfoque de Resultados

En el objetivo se identifica: 1) explícita o implícitamente a la **población objetivo**, y 2) está expresado como solución de un problema público de interés sectorial

**Cuadro 4.** Dependencias y entidades que coordinan programas del ámbito social derivados del Plan Nacional de Desarrollo

| Dependencia o entidad | Programas derivados del PND 2019-2024                          |
|-----------------------|--|
| <b>Agroasemex*</b>    | Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018   |
| <b>Bienestar</b>      | Programa Sectorial de Bienestar                                |
| <b>Conacyt</b>        | Programa Institucional del Conacyt                             |
| <b>Cultura</b>        | Programa Sectorial de Cultura                                  |
| <b>IMSS</b>           | Programa Institucional del IMSS                                |
| <b>IMSS-Bienestar</b> | Programa Institucional del IMSS                                |
| <b>Inmujeres</b>      | Programa Institucional del Inmujeres                           |
| <b>INPI</b>           | Programa Institucional del INPI                                |
| <b>Issste</b>         | Programa Institucional del Issste                              |
| <b>Sader</b>          | Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural           |
| <b>Salud</b>          | Programa Sectorial de Salud                                    |
| <b>Economía</b>       | Programa Sectorial de Economía                                 |
|                       | Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano |
| <b>Semarnat</b>       | Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales      |
| <b>SEP</b>            | Programa Sectorial de Educación                                |
| <b>STPS</b>           | Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social               |

\* En el caso de Agroasemex se utilizó el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018, toda vez que no se ha publicado el programa correspondiente para la APF 2019-2024. De igual forma, para el resto de las entidades y dependencias solo se utilizaron los programas sectoriales e institucionales porque hasta el momento no se han dado a conocer programas especiales, a pesar de que la Ley de Planeación estipula que los programas sectoriales y especiales deben difundirse dentro de los seis meses posteriores a la publicación del PND, lo cual ocurrió el 12 de julio de 2019.

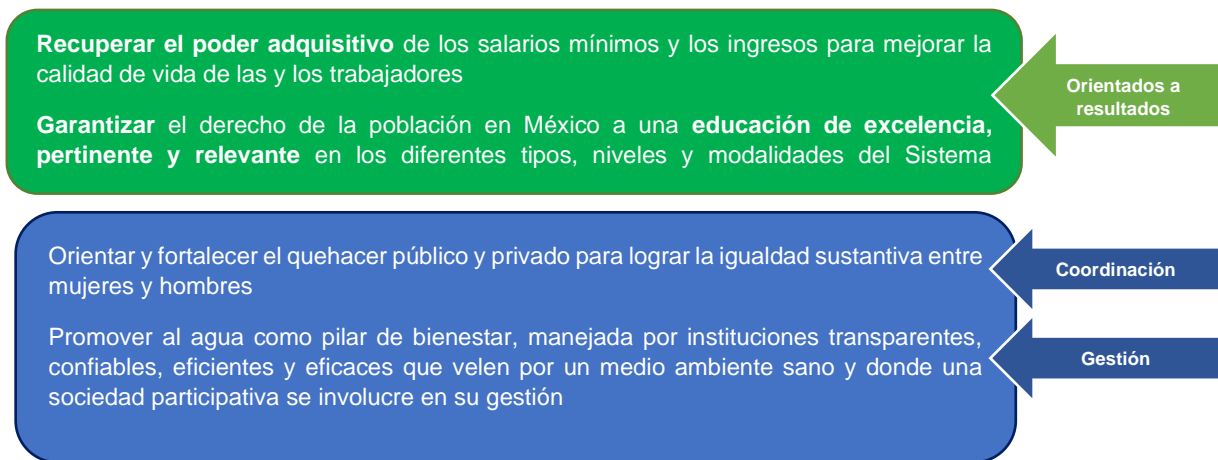
Las 16 instancias de la APF analizadas alcanzaron un valor promedio en esta dimensión de **0.58** en una escala 0-1, lo cual ilustra que los objetivos que enmarcan las prioridades nacionales de cada uno de los sectores no reflejan en su totalidad la solución de un problema público.

Como estos objetivos manifiestan las prioridades de la APF, se esperaría que una buena parte contara con orientación a resultados, los objetivos que incumplen tal requisito son de dos tipos, ya sea de coordinación o de gestión.

| Coordinación  | Gestión  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refieren a acciones de coordinación inter e intrainstitucional necesarias para la consecución de resultados de interés sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita a medir la entrega de bienes y servicios o procesos de gestión</li> </ul> |

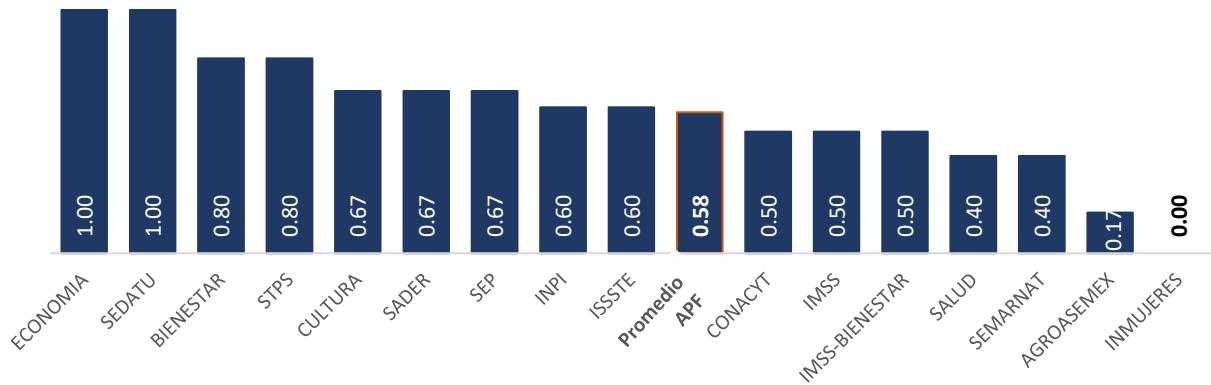
Los objetivos orientados a resultados deben expresarse como la solución de un problema público de interés sectorial que afecte a una población específica. En la Figura 8 se ejemplifican los distintos tipos de objetivos de política pública definidos en los programas que se derivan del PND. Como se ilustra, solo los objetivos orientados a resultados se definen como la solución a un problema público (p. ej., en el primer caso se identifica “Recuperar el poder adquisitivo” como el objetivo en la población: *las y los trabajadores*). Por otro lado, los objetivos de coordinación y de gestión no identifican con claridad la solución de una problemática de interés sectorial.

**Figura 8.** Ejemplos de los tipos de objetivos definidos en los programas derivados del PND



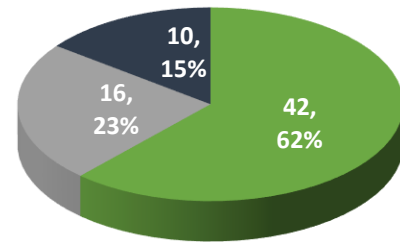
En la Gráfica 10, que muestra el valor alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades, destacan Economía y Sedatu pues obtuvieron el **valor máximo** en la dimensión. Esto implica que la **totalidad de sus objetivos hacen referencia a la solución de una problemática sectorial**, ya que sus programas sectoriales buscan *fomentar la innovación y el desarrollo económico de los sectores productivos, impulsar la competencia en el mercado interno y garantizar el acceso a una vivienda adecuada para todas las personas, a partir de un enfoque de derechos humanos con pertinencia cultural y regional*, etc.; caso opuesto es el de Inmujeres, donde ningún objetivo está orientado a resultados sino que todos son de coordinación.

**Gráfica 10.** Valor alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Enfoque de Resultados



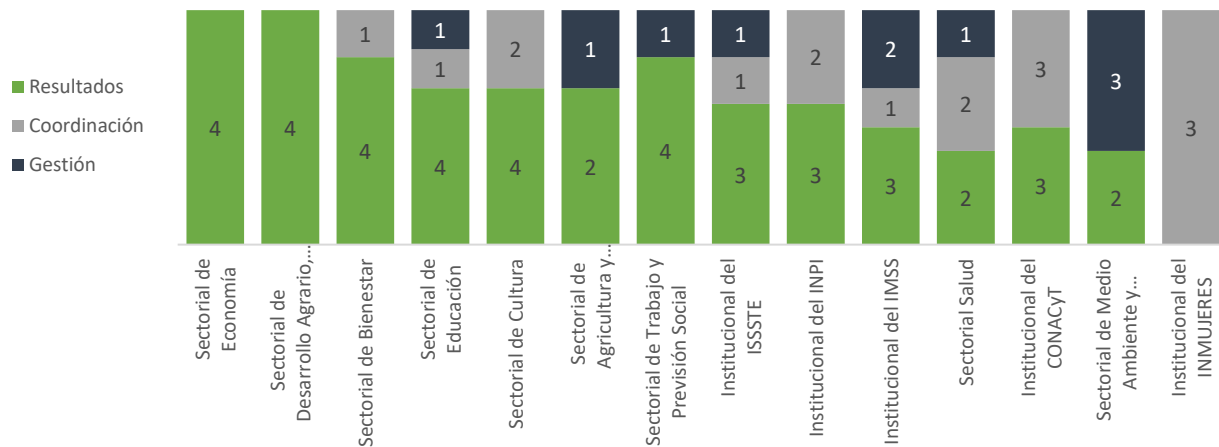
En la Gráfica 11 se observa que del total de objetivos que se revisaron (68),<sup>15</sup> el **62%** constituye la **solución de una problemática de interés sectorial** y el **23%** contempla aspectos de **coordinación inter e intrainstitucional** que pueden ayudar al cumplimiento de los resultados de los programas; sin embargo, en este nivel de planeación se esperaría que la totalidad de los objetivos se orientara a resultados. En cuanto a los objetivos sobre la **gestión**, son la minoría (**15%**), aunque se esperaría que ninguno hiciera referencia a la entrega de bienes y servicios, pues los objetivos sectoriales deben traslucir los grandes cambios en las condiciones de vida de las personas y no los medios para cumplir determinados objetivos.

**Gráfica 11.** Enfoque de los objetivos prioritarios 2019-2024



En la Gráfica 12 se muestra la distribución del enfoque de los objetivos por programa derivado del PND. El único programa en el que la mayoría de sus objetivos habla de la entrega de bienes y servicios es el Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (**60%**); en el caso del Programa Institucional del Inmujeres, todos sus objetivos hacen referencia a las acciones de coordinación, pero no se identifican las soluciones a las problemáticas que se proponen resolver.

**Gráfica 12.** Enfoque de los objetivos prioritarios 2019-2024 por programa



<sup>15</sup> En esta parte del análisis se excluyen los indicadores del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018, a causa de que se hicieron ajustes metodológicos para la revisión de los objetivos de programas derivados del PND 2019-2024. Para más información, véase la metodología en el subapartado "Enfoque de Resultados (EdR)" del apartado "Cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ )" en el Anexo 1 al final de este documento.

## Solidez institucional

### ¿Cómo es el arreglo institucional de las dependencias y entidades?

#### Definición de Solidez institucional

Evaluar la capacidad institucional de la dependencia o entidad para el desarrollo del proceso de monitoreo, a través del análisis del conocimiento del marco normativo, la institucionalización de procesos, la existencia de mecanismos de disseminación de información, la aplicación de esquemas de capacitación de funcionarios y el financiamiento de estudios sobre monitoreo.

A través de un instrumento de recolección de información, las 16 dependencias y entidades que coordinan alguno de los programas y acciones sociales reportaron su estado en distintas variables que se utilizan para el cálculo de la dimensión, la cual toma valores de 0 a 1, donde el valor máximo hace referencia a una entidad o dependencia que posee un buen arreglo institucional, es decir, se conoce la **normativa** que regula las actividades de monitoreo, cuenta con **planes de trabajo** para distintas temporalidades y lleva a cabo **estudios** para mejorar el proceso de **monitoreo**.

Además, proporciona **capacitación** a sus funcionarios en temas relacionados con el monitoreo y algunos cuentan con **certificación** en MML, lo cual les confiere aptitudes para supervisar mejor el cumplimiento de los objetivos y llevar a cabo mejoras en el diseño de sus instrumentos de monitoreo de forma fundamentada.

Estas instituciones tienen **repositorios de información**, mecanismos para **diseminar información** de forma institucionalizada y **sistemas de información** para el reporte de sus indicadores, todo lo cual promueve que las diversas áreas de la institución participantes en el proceso de monitoreo, accedan de forma oportuna y en un lugar determinado a la información de sus indicadores, evaluaciones y reportes, entre otros, además de que los responsables de los programas y acciones sociales que estas coordinan y el público en general puedan conocer cómo contribuyen a la solución de problemáticas del sector.

El promedio de la dimensión es de **0.55**, evidencia de que la APF va a medio camino a la institucionalización del proceso de monitoreo.

La Gráfica 13 muestra el valor alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades.

#### Metodología de análisis

La dimensión Solidez institucional se construye como un índice a partir de ocho variables en tres temáticas

##### Arreglo institucional:

1. Normas que regulan el sistema de monitoreo
2. Planeación estratégica
3. Financiamiento de estudios

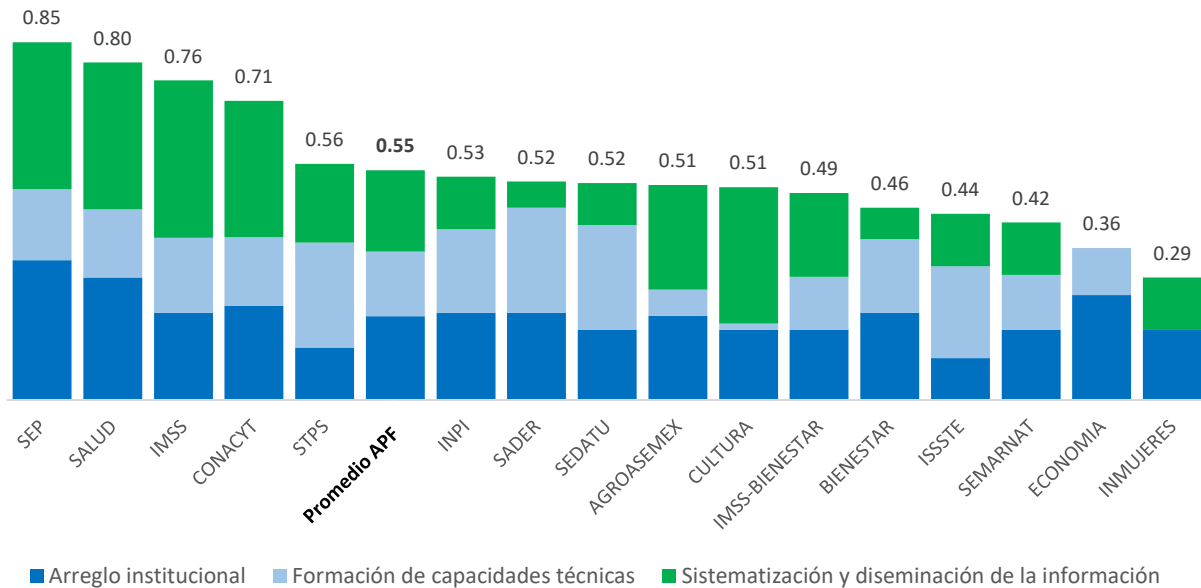
##### Formación de capacidades técnicas:

4. Capacitación en temas de monitoreo
5. Certificación en MML

##### Sistematización y disseminación de información:

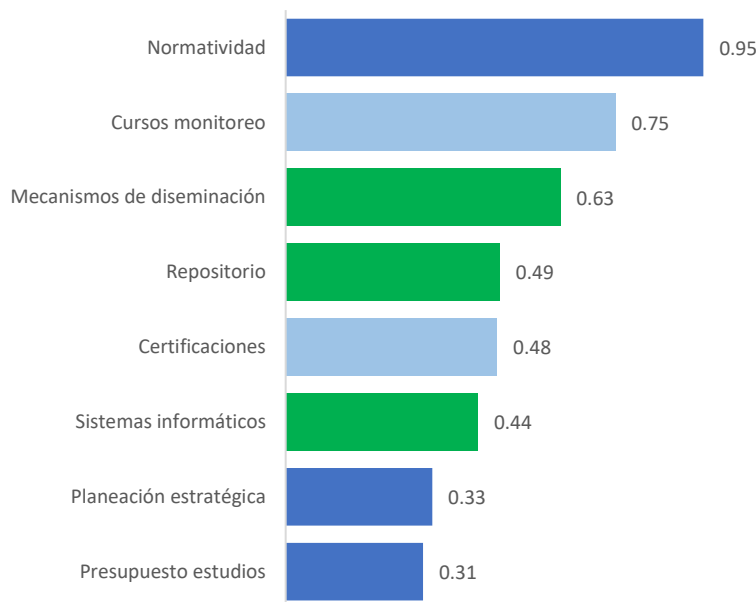
6. Repositorio único de información
7. Mecanismos de disseminación institucionalizados
8. Sistemas de información

**Gráfica 13.** Valor alcanzado por las dependencias y entidades en la dimensión Solidez institucional



Al analizar el valor alcanzado en cada una de las variables de la dimensión se halló que solo la variable referida al **conocimiento de la normativa**, la cual regula las actividades del sistema de monitoreo, tiene un valor elevado con un promedio de **0.95** en la APF. A su vez, en **cinco** de las ocho variables el valor promedio de la APF **no alcanza la mitad de la calificación posible**. La Gráfica 14 muestra el valor alcanzado para cada variable en la APF.

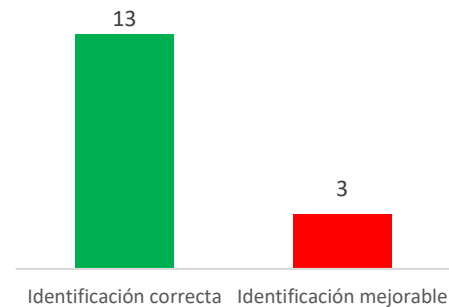
**Gráfica 14.** Valor promedio de las variables de Solidez Institucional



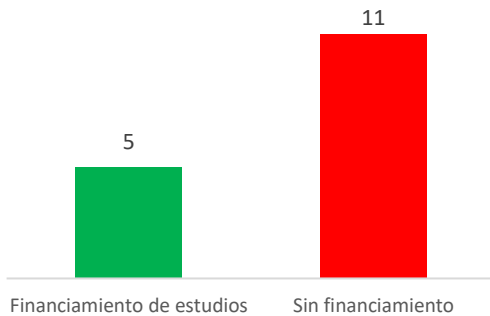
En las tres temáticas que mide la dimensión existen variables que deben ser atendidas en la APF. En particular, destacan dos variables con promedios de un tercio de la calificación máxima, uno relativo a la planeación en las dependencias y entidades y el otro acerca del presupuesto destinado al financiamiento de estudios y herramientas en temas de monitoreo; ambas son variables de la temática de arreglo institucional.

Respecto a las variables del **arreglo institucional**, en la Gráfica 15 se observa que en la variable de **normas que regulan el Sistema de Monitoreo**, **13 de las 16 (81%)** dependencias y entidades **identifican normativa en los distintos niveles**, que van desde la planeación nacional hasta la normativa interna de la institución, por lo que es la variable con mayor cumplimiento.

**Gráfica 15.** Distribución de dependencias y entidades según la identificación de normas que regulan el Sistema de Monitoreo



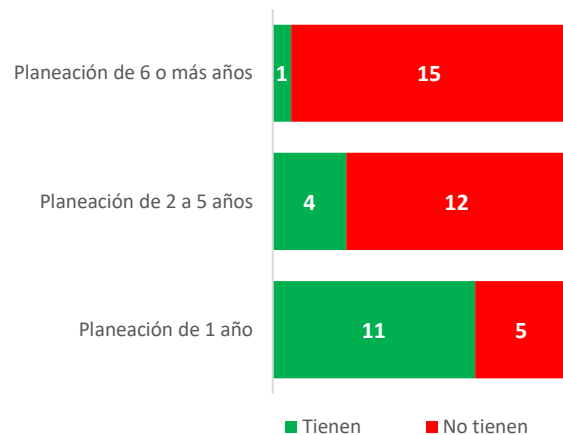
**Gráfica 16.** Distribución de dependencias y entidades según el financiamiento de estudios y herramientas en temas de monitoreo



Por otra parte, la variable de **financiamiento de estudios y herramientas en temas de monitoreo** es la de menor cumplimiento, según se aprecia en la Gráfica 16, ya que solo **5 (31%)** dependencias y entidades (SEP, Economía, Salud, Conacyt y Agroasemex) **reportaron recursos destinados a estas actividades**, sobre todo en las áreas responsables de los programas y acciones sociales.

Para la variable de **planeación estratégica** se encontró que **ninguna** de las 16 dependencias o entidades **posee documentos que den cuenta de planeación para cada temporalidad de duración** (corto, mediano y largo plazo); además, destaca que **5 (31%)** dependencias y entidades (Agroasemex, Conacyt, Issste, Economía y STPS) **no reportaron ningún tipo de documento de planeación** en el instrumento utilizado para la recolección de la información.

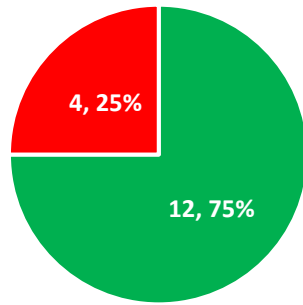
**Gráfica 17.** Distribución de dependencias y entidades según su planeación estratégica



Solo 1 dependencia (Bienestar) **(6%)** informó contar con un documento de planeación de seis años o más (largo plazo), por su parte, 4 dependencias y entidades (SEP, Sader, INPI e IMSS) **(25%)** reportaron documentos de planeación mayores de un año y menores de seis.

Por último, el **69%** de las dependencias y entidades (11) informó documentos de planeación de un año, como se muestra en la Gráfica 17.

**Gráfica 18.** Distribución de dependencias y entidades según la capacitación de sus funcionarios

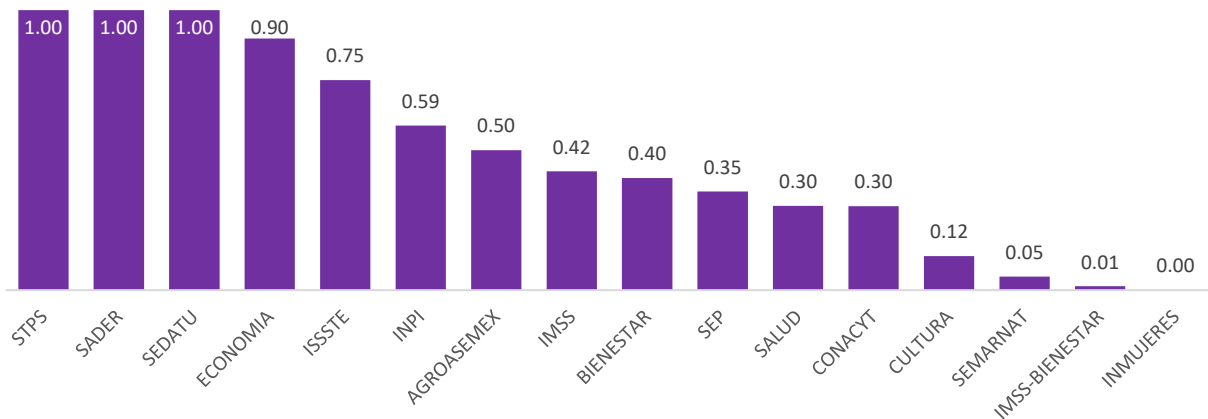


■ Funcionarios capacitados ■ Funcionarios sin capacitación

En la temática de **formación de capacidades técnicas** hay dos variables. En primer lugar, en la de la **capacitación de funcionarios en temas de monitoreo** se detectó que **tres cuartas partes** de las dependencias y entidades **proporcionó capacitación a sus funcionarios** y solo 4 (Agroasemex, Cultura, Inmujeres y Economía) no reportaron ningún curso de capacitación para sus funcionarios, como se muestra en la Gráfica 18.

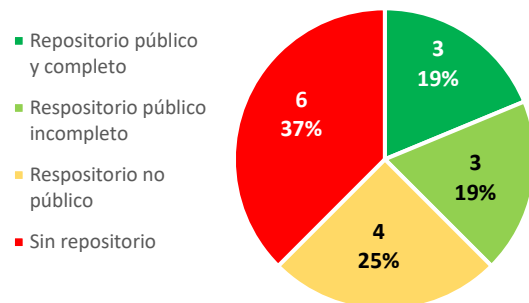
A propósito de la variable **certificación en materia de MML**, que asume valores de 0 a 1, donde el valor máximo se obtiene cuando al menos la mitad de los funcionarios señalados en las actividades del proceso de monitoreo cuentan con alguna certificación en MML, solo 3 dependencias alcanzaron el valor máximo, mientras que 4 tuvieron valores cercanos a 0 (Gráfica 19).

**Gráfica 19.** Valor alcanzado por las dependencias y entidades en la variable de certificación en MML



Por último, la temática de **sistematización y disseminación de información** contiene variables referentes al manejo y presentación de la información dentro y fuera de la institución. Acerca de la variable **repositorio único de información**, de acuerdo con la Gráfica 20 se halló que solo **3 (19%)** instituciones **contaban con un repositorio único público y con información completa**;<sup>16</sup> al mismo tiempo que **6 instituciones (37%) carecían de algún tipo de repositorio de información**.

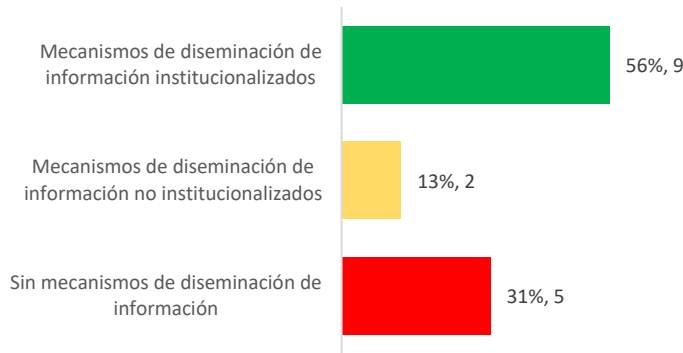
**Gráfica 20.** Distribución de dependencias y entidades según sus repositorios de información



<sup>16</sup> Véanse STPS (<https://www.gob.mx/stps/documentos/informacion-de-la-direccion-general-de-programacion-y-presupuesto-dgpp>), INPI (<http://www.inpi.gob.mx/evaluaciones/index.html>) e IMSS (<http://www.imss.gob.mx/transparencia/programas-presupuestarios>).



**Gráfica 21.** Distribución de dependencias y entidades según sus mecanismos de disseminación de información



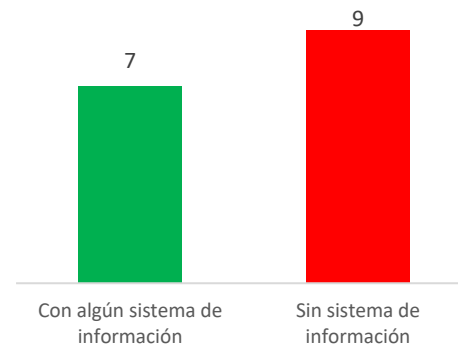
Sobre los **mecanismos de disseminación de información**, la Gráfica 21 apunta a que más de la mitad de las dependencias y entidades (**56%**) poseía algún mecanismo para disseminar la información de la dependencia y que se hallaba **institucionalizado** (p. ej., Salud emite reportes trimestrales de la Subdirección de Evaluación Operativa y Certificación del Desempeño; IMSS elabora reportes semanales de monitoreo del surtido de recetas médicas por Delegación y UMAE, además de publicar trimestralmente un

tablero semaforizado con el avance de indicadores; SEP utiliza documentos institucionales, circulares, oficios y correos trimestrales, difunde las fichas del CONEVAL y de SHCP, y utiliza el Sistema de Información para la Planeación y Seguimiento); solo el **13%** de las dependencias y entidades tiene mecanismos no institucionalizados y el resto (**31%**) no reportó mecanismo alguno para compartir la información de sus resultados en la dependencia.

Destaca que en casi tres cuartas partes de las dependencias y entidades operaba algún tipo de mecanismo de disseminación de información.

Por último, en la Gráfica 22 se muestra que **7 (44%)** dependencias y entidades (SEP, Salud, Issste, IMSS, Cultura, Conacyt y Agroasemex) indicaron **contar con un sistema de información** para reportar y dar seguimiento a sus indicadores, y el resto de las instituciones señaló no poseer un sistema para este fin.

**Gráfica 22.** Distribución de dependencias y entidades según sus sistemas de información para indicadores



## Calidad

### ¿Cuál es la calidad de los indicadores de desempeño sectoriales e institucionales?

#### Definición de Calidad

Valora en los indicadores de desempeño sectoriales e institucionales el cumplimiento de los criterios básicos de calidad: claridad, monitoreabilidad, adecuación, pertinencia temática y relevancia, con el objetivo de determinar el grado de precisión y oportunidad de la información que aportan sobre el logro de resultados en términos de la planeación nacional de desarrollo.



La valoración de las dependencias y entidades se realizó acorde con el programa sectorial, institucional o especial bajo su coordinación. El Cuadro 5 muestra el listado de dependencias y entidades y el programa utilizado para la valoración de la calidad de los indicadores sectoriales e institucionales.

**Cuadro 5.** Dependencias y entidades que coordinan programas del ámbito social derivados del Plan Nacional de Desarrollo

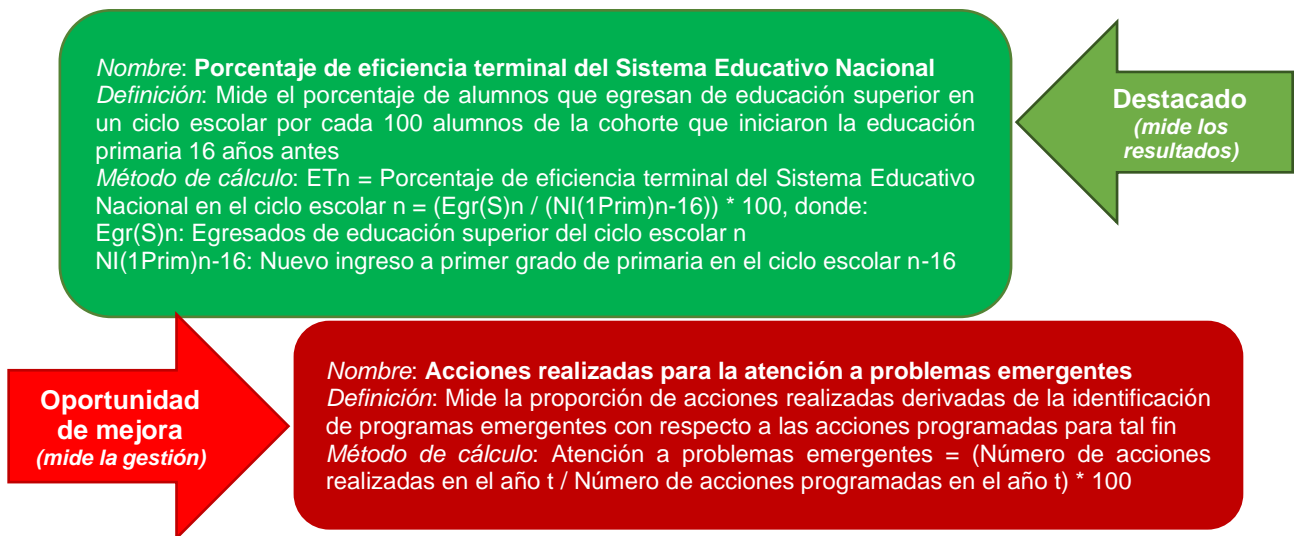
| Dependencia o entidad | Programas derivados del PND 2019-2024                          |
|-----------------------|--|
| <b>Agroasemex*</b>    | Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018   |
| <b>Bienestar</b>      | Programa Sectorial de Bienestar                                |
| <b>Conacyt</b>        | Programa Institucional del Conacyt                             |
| <b>Cultura</b>        | Programa Sectorial de Cultura                                  |
| <b>IMSS</b>           | Programa Institucional del IMSS                                |
| <b>IMSS-Bienestar</b> | Programa Institucional del IMSS                                |
| <b>Inmujeres</b>      | Programa Institucional del Inmujeres                           |
| <b>INPI</b>           | Programa Institucional del INPI                                |
| <b>Issste</b>         | Programa Institucional del Issste                              |
| <b>Sader</b>          | Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural           |
| <b>Salud</b>          | Programa Sectorial de Salud                                    |
| <b>Economía</b>       | Programa Sectorial de Economía                                 |
| <b>Sedatu</b>         | Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano |

| Dependencia o entidad | Programas derivados del PND 2019-2024                     |
|-----------------------|---|
| <b>Semarnat</b>       | Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales |
| <b>SEP</b>            | Programa Sectorial de Educación                           |
| <b>STPS</b>           | Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social          |

\* En el caso de Agroasemex se utilizó el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018, toda vez que no se ha publicado el programa correspondiente para la APF 2019-2024.

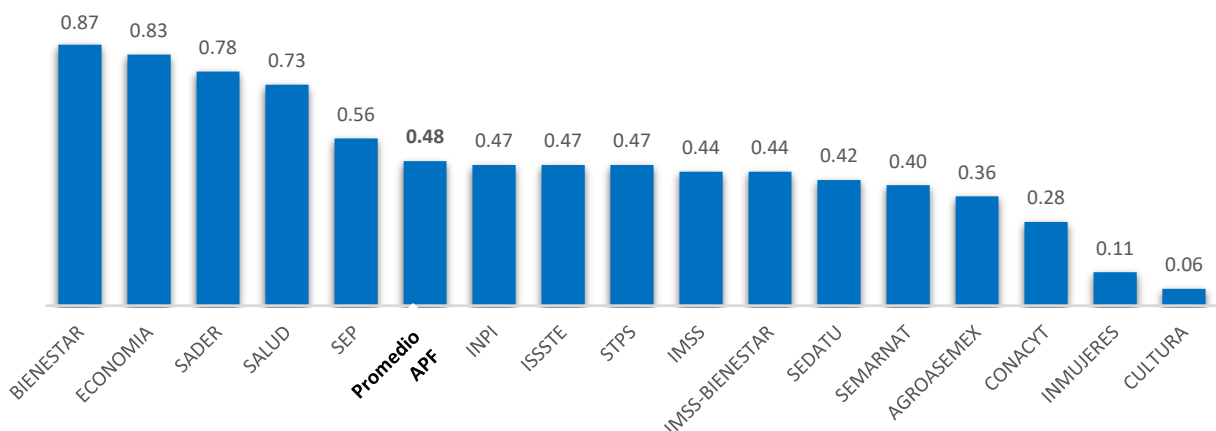
Entre las 16 dependencias y entidades del ámbito social abordadas, se estimó un valor promedio de **0.48** en una escala de 0 a 1 para la actual dimensión de análisis. Ello implica que, en promedio, el **52%** de los indicadores sectoriales e institucionales tiene una clasificación de calidad con **oportunidad de mejora**, es decir, limitan el correcto seguimiento a los logros de la política social porque se enfocan en la medición de procesos internos de gestión; en otras palabras, miden la entrega de bienes y servicios, procesos que se llevan a cabo para la generación de bienes o la gestión interna.

**Figura 9. Ejemplos de indicadores y su clasificación de calidad**



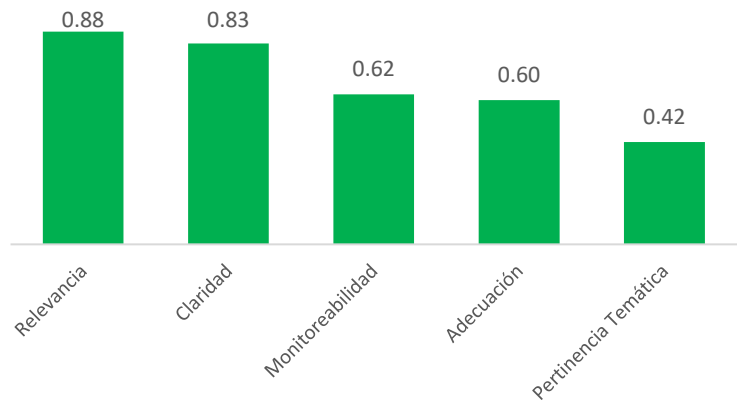
En este rubro, destacan Bienestar y Economía por su alta valoración de calidad; no así Cultura e Inmujeres, posicionadas en el otro extremo. La Gráfica 23 muestra el valor alcanzado por cada dependencia y entidad.

**Gráfica 23. Valoración de calidad alcanzada por las dependencias y entidades**

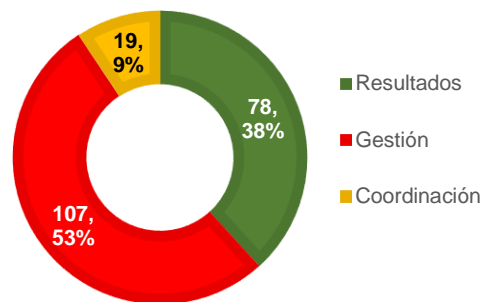


Con referencia al cumplimiento desglosado de los criterios de claridad,<sup>17</sup> la Gráfica 24 muestra la calificación promedio de los indicadores por criterio. Cabe destacar que la **mayor área de oportunidad** apunta a la **pertinencia temática**, mientras que el criterio que muestra un **mayor puntaje** es el de **relevancia**.

**Gráfica 24.** Calificación promedio de los indicadores por criterio de calidad



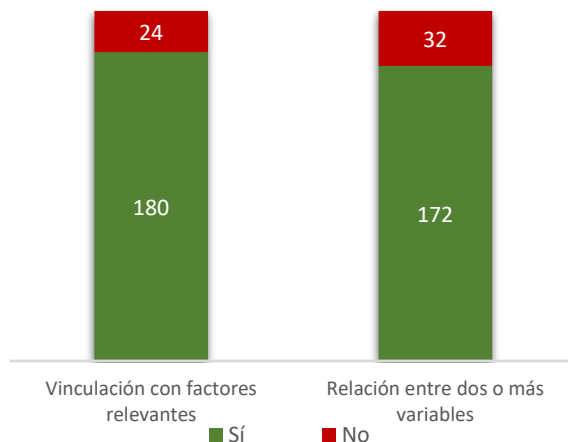
**Gráfica 25.** Distribución del enfoque de los indicadores



En el agregado, solo **78 de los 204 indicadores (38%)** permiten **medir un resultado**; el resto se limita a medir procesos internos de **gestión (53%)** y de **coordinación (9%)**; a ello se debe el bajo puntaje promedio en términos del criterio de pertinencia temática. Esto se observa en la Gráfica 25.

Sobre el criterio de **relevancia**, el **88%** de los indicadores aporta **información sobre los factores relevantes del objetivo** al que se vinculan y el **84%** corresponde a **mediciones relativas**, es decir, expresa una relación entre dos o más variables, lo cual permite su comparabilidad en el tiempo, como se aprecia en la Gráfica 26.

**Gráfica 26.** Subcriterios de relevancia de los indicadores

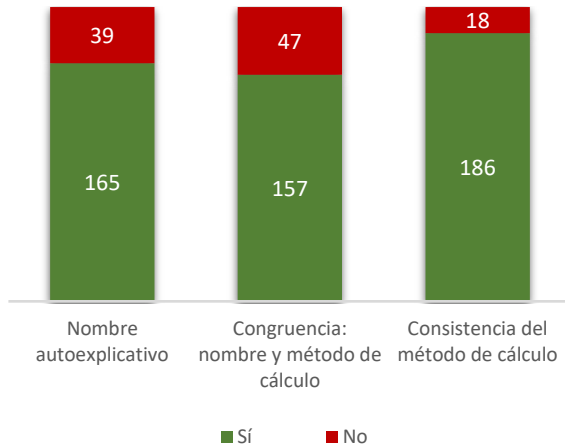


Según la Gráfica 28, relativa al criterio de **monitoreabilidad**, el **41%** de los indicadores posee **medios de verificación precisos e inequívocos**, es decir, se identifica correctamente el nombre del documento que sirve como fuente de información, el área responsable y su ubicación o liga de consulta. Esto confiere transparencia a la medición y permite su replicabilidad.

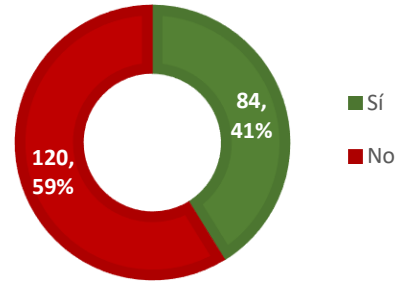
<sup>17</sup> En esta parte del análisis se excluyen los indicadores del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018, a causa de que se hicieron ajustes metodológicos para la revisión de los indicadores de programas derivados del PND 2019-2024. Para más información, véase la metodología en el subapartado "Calidad" del apartado "Cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ )" en el Anexo 1 al final de este documento.

En términos de **claridad**, la gran mayoría de los indicadores posee un nombre autoexplicativo (**81%**), congruente con el método de cálculo (**77%**) y con consistencia entre los elementos de la fórmula (**91%**), según se ve en la Gráfica 27.

**Gráfica 27.** Subcriterios de claridad de los indicadores

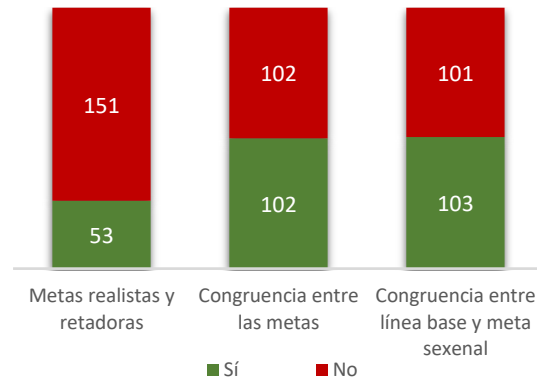


**Gráfica 28.** Indicadores con medios de verificación precisos e inequívocos



Por último, sobre la **adecuación** de los indicadores, de acuerdo con la Gráfica 29 resulta patente que el mayor reto consiste en la planeación de metas realistas y retadoras (solo el **26%** lo cumple). Cabe destacar que apenas la mitad de los indicadores tiene metas intermedias y sexenales congruentes entre sí (**50%**) y congruentes con la línea base con la tendencia esperada (**50%**).

**Gráfica 29.** Subcriterios de adecuación de los indicadores



## Uso

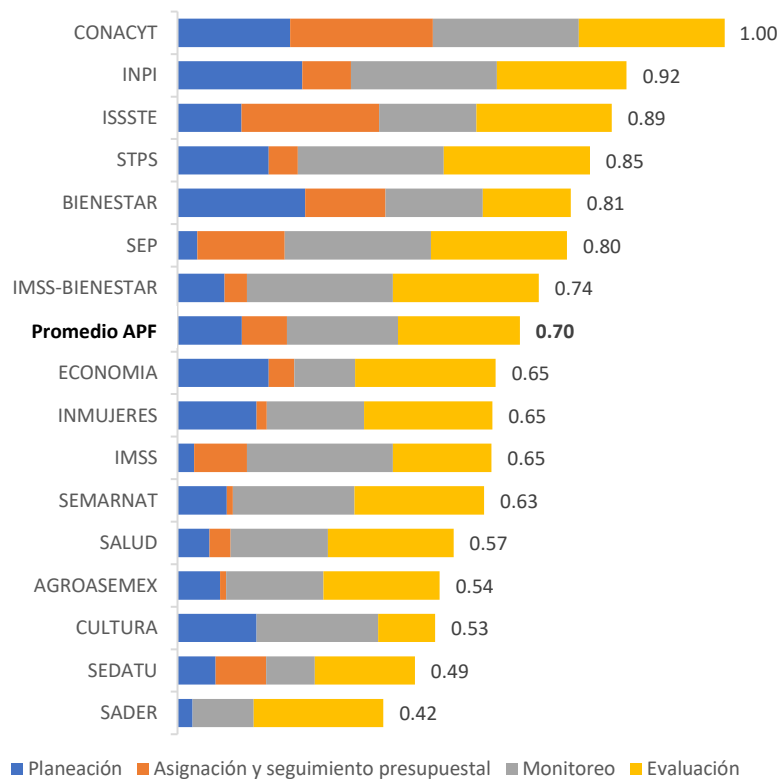
### ¿En qué medida las dependencias y entidades utilizan la información de los instrumentos de monitoreo?

#### Definición de Uso

Mide la intensidad con la que las dependencias y entidades hacen uso de la información de los instrumentos de monitoreo (MIR e indicadores) para la toma de decisiones en los procesos fundamentales de política pública: asignación y seguimiento presupuestal, planeación, monitoreo y evaluación.

En la APF, las 16 dependencias y entidades alcanzaron un valor promedio en esta dimensión de **0.70** en una escala 0-1, indicador de que deben **incrementar el uso** de la información de la MIR e indicadores de los programas y acciones sociales que coordinan para la toma de decisiones estratégicas, para lo cual deben poner el énfasis en el proceso de **asignación y seguimiento presupuestal**, así como en el de **planeación**. La Gráfica 30 muestra el valor alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades:<sup>18</sup>

Gráfica 30. Valor alcanzado por las dependencias y entidades en la dimensión Uso



#### Metodología de análisis

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de asignación y seguimiento presupuestal

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en la modificación de la estructura programática, propuesta de presupuesto, distribución de recursos y seguimiento a la ejecución de los recursos

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de planeación

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en el diseño de los programas, reglas de operación o lineamientos, programa sectorial o especial y planes operativos

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de monitoreo

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en el seguimiento a los indicadores y metas de resultados y a los objetivos de gestión esperados. Aparte, valoración del uso de sistemas informáticos para el monitoreo

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de evaluación

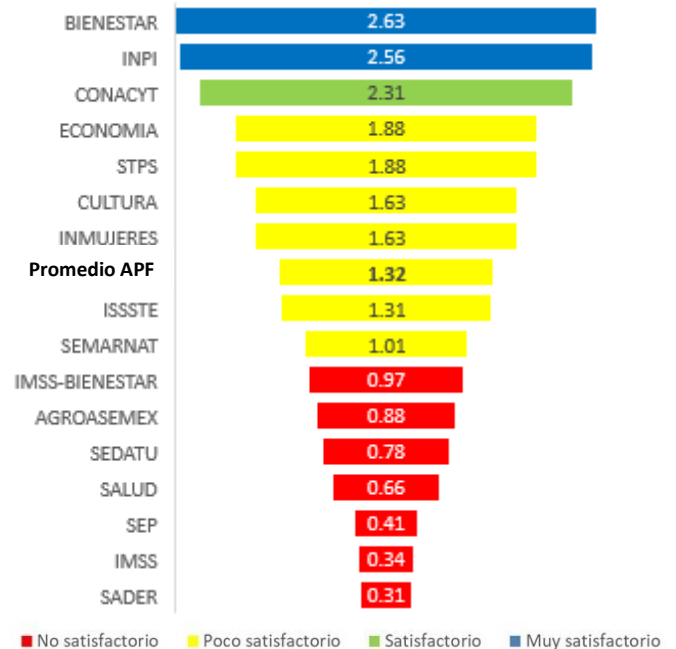
Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en la realización y análisis de evaluaciones internas y externas

<sup>18</sup> En esta dimensión se analiza el uso que las instituciones hacen de la información de sus MIR e indicadores; se excluye el uso que al interior hagan de otras herramientas de monitoreo.

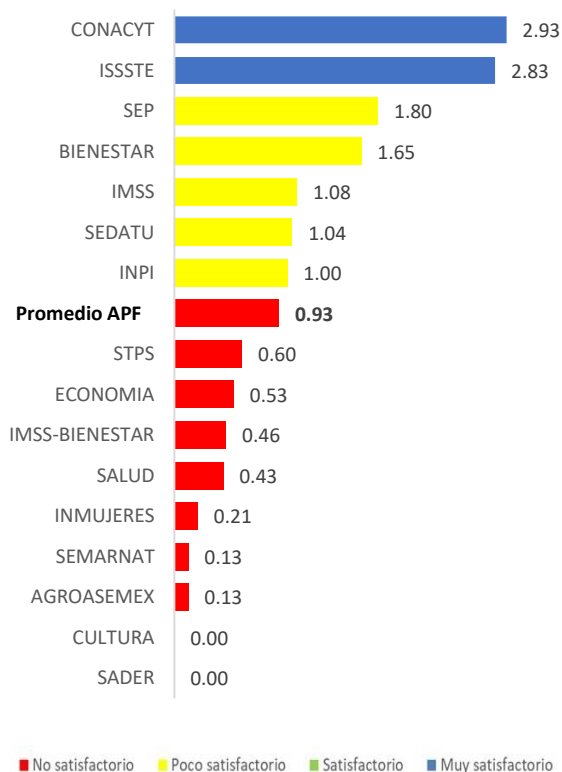
En los análisis realizados para cada proceso se calcula un subíndice que considera una escala 0-3 y se emplean cuatro categorías de clasificación con base en el nivel de uso que las dependencias y entidades hacen de la MIR e indicadores.<sup>19</sup>

Por lo que atañe al proceso de **planeación**, a nivel de la APF se alcanzó un valor promedio de **1.32**, es decir, un nivel de uso **poco satisfactorio**, puesto que solo **2 (13%)** instituciones se clasificaron en la **categoría más alta**, señal de su elevado uso de la MIR e indicadores en la toma de decisiones con respecto al diseño de los programas, desarrollo de las reglas de operación o lineamientos, elaboración de los programas derivados del PND y de los planes operativos. Por otro lado, **7 (44%)** dependencias y entidades hacían un uso **no satisfactorio** de dicha información. El subíndice alcanzado por las dependencias y entidades, además de su clasificación en niveles de uso, son visibles en la Gráfica 31.

**Gráfica 31.** Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de planeación



**Gráfica 32.** Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de asignación y seguimiento presupuestal

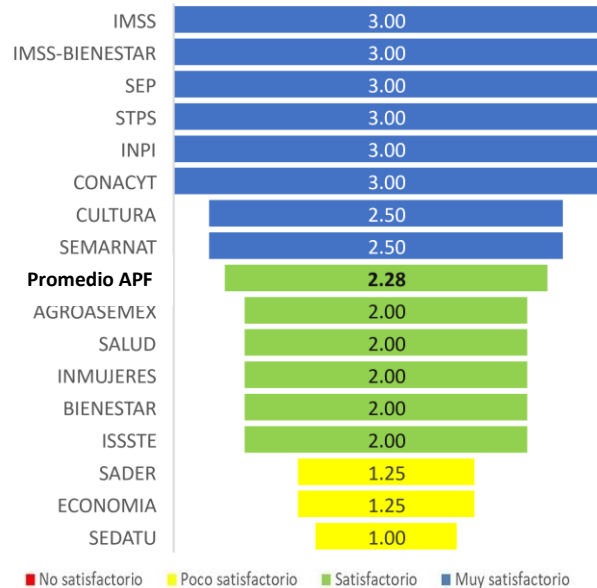


Relativo al proceso de **asignación y seguimiento presupuestal**, a nivel de la APF se alcanzó un valor promedio de **0.93** (Gráfica 32), lo cual significa un nivel de uso **no satisfactorio**. De hecho, es en este proceso en el que más de la mitad (**56%**) de las dependencias y entidades hace un uso **no satisfactorio** de la información de las MIR y sus indicadores en la toma de decisiones en su proceso presupuestal, exponiendo la necesidad de incentivar el uso de dicha información como herramienta de apoyo tanto en las decisiones sobre estructura programática y presupuesto como en la distribución y el seguimiento a la ejecución de los recursos públicos. Por otro lado, al igual que en el proceso de planeación, solo **2 (13%)** entidades se clasificaron en la **categoría más alta** porque hacen un amplio uso de las MIR e indicadores para modificar su estructura programática, estimar la propuesta de presupuesto y asignar recursos. Cabe señalar que dichas entidades tienen documentados estos procesos.

<sup>19</sup> Para información pormenorizada de las categorías de uso, véase el subapartado "Uso" del apartado "Cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ )" en el Anexo 1 al final de este documento.

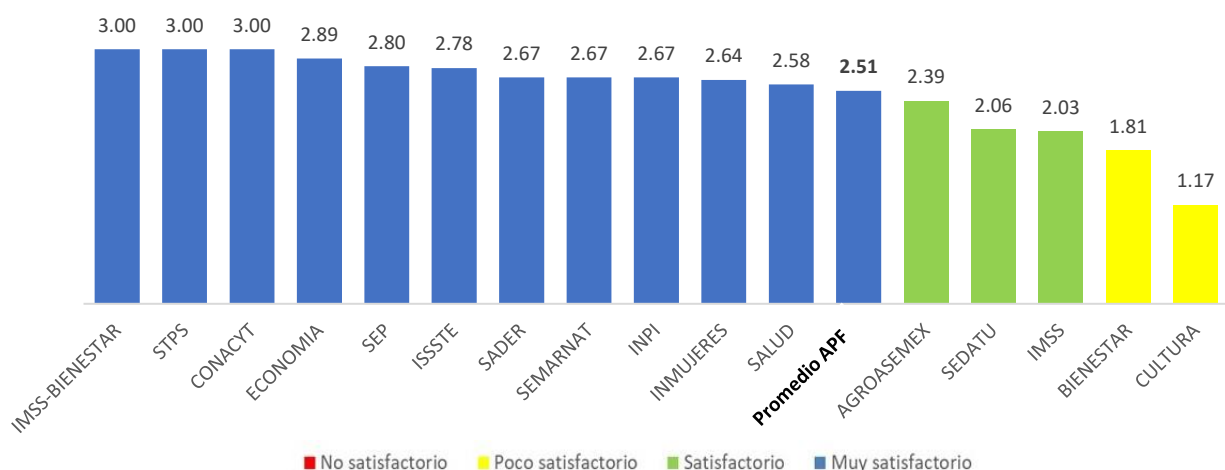
En cuanto al proceso de **monitoreo**, a nivel de la APF es en el que se logra el **segundo valor promedio más alto (2.28)**, indicador de un rango de uso **satisfactorio**. Sobresale que ninguna dependencia o entidad fue clasificada en la categoría más baja y **únicamente 3 (19%)** quedaron con un nivel de uso **poco satisfactorio**. La mayoría (**81%**) se clasificó en las dos **categorías más altas**, señal de que estas usan mucho la MIR y sus indicadores para supervisar el cumplimiento de las metas y objetivos de gestión, además de que emplean sistemas informáticos a fin de concentrar, analizar y difundir su información de monitoreo. El subíndice alcanzado por las dependencias y entidades, así como su clasificación en niveles de uso, aparecen en la Gráfica 33.

**Gráfica 33.** Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de Monitoreo



Sobre el proceso de **evaluación**, a nivel de la APF se alcanzó el **valor promedio más alto (2.51)**, siendo el único proceso que llegó a un nivel de uso **muy satisfactorio**. Al igual que en el proceso de monitoreo, es preciso destacar que ninguna dependencia o entidad fue clasificada en la categoría más baja y, en este caso, **solo 2 (13%)** entraron en la clasificación con nivel de uso **poco satisfactorio**, al reportar poco o regular uso de las MIR en el último lustro como insumo para llevar a cabo alguna evaluación externa, y no explicitaron el uso, o indicaron no saber, de los indicadores, metas y medios de verificación de las MIR de los programas como parte del análisis de alguna evaluación externa en ese mismo periodo. Asimismo, una buena parte (**87%**) de las dependencias y entidades fue incluida en las dos **categorías más altas**, pues el **69%** quedó con un uso **muy satisfactorio**. Estos resultados enseñan que las dependencias y entidades hacen un uso extenso de la MIR y sus indicadores para la realización y análisis de evaluaciones internas y externas. Tanto el subíndice alcanzado por las dependencias y entidades como su clasificación en niveles de uso se observan en la Gráfica 34.

**Gráfica 34.** Subíndice y clasificación en niveles de uso de las dependencias y entidades en el proceso de evaluación



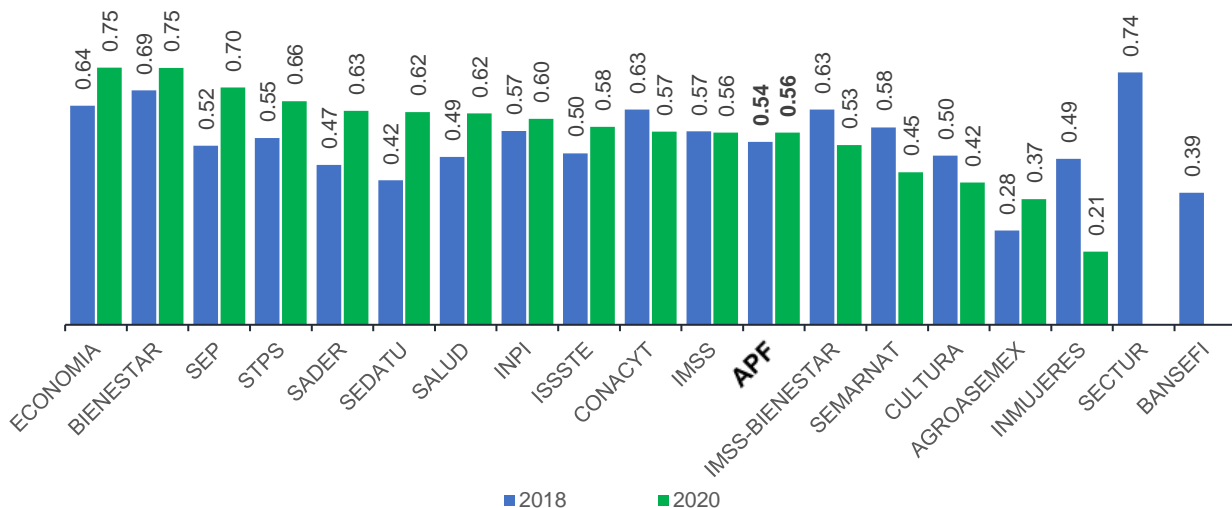


## Evolución en los resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades 2018-2020

Al revisar la trayectoria de los dos años recientes del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades es preciso enfatizar que en 2018 se incluía a 18 dependencias y entidades, número que en 2020 bajó a 16. Dada la naturaleza del subíndice, los hallazgos de este análisis brindan información de los cambios al interior de la dependencia o entidad relativos al uso de información o a su arreglo institucional, además de constituir una primera valoración de los objetivos e indicadores de los programas sectoriales, especiales e institucionales derivados de la planeación nacional.

El promedio del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades en 2018 fue de **0.54**, valor que **subió** a **0.56** en 2020, lo que habla de una ligera mejora en términos de la consolidación del Sistema de monitoreo en las dependencias y entidades, aunque sigue siendo un valor promedio muy bajo. Los valores del subíndice para las dependencias y entidades en ambos años se muestran en la Gráfica 35.

**Gráfica 35.** Resultados del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades 2018-2020



En 2020, de las 16 dependencias y entidades, el **63% (10)** obtuvo un mejor resultado que en el estudio anterior, despuntando Sedatu, SEP y Sader. De las 10 dependencias y entidades, un 80% mejoró el EdR de los objetivos de política que se proponen, expresándolos como la solución de un problema público de interés sectorial. Así también, en 8 de ellas se verificó un avance en la calidad del diseño de sus indicadores de desempeño como instrumentos apropiados para monitorear el logro de resultados en términos de la planeación nacional de desarrollo. Aunado a lo anterior, el 70% optimizó el uso de la información de los instrumentos de monitoreo (MIR e indicadores) para la toma de decisiones en los procesos fundamentales de política pública. Por último, la mitad perfeccionó su capacidad institucional para el desarrollo del proceso de monitoreo, con el consecuente aumento del valor en la dimensión de Solidez institucional.

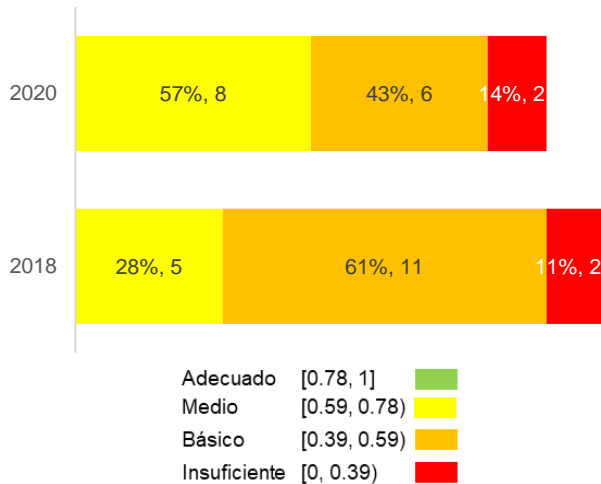
En contraste, 6 dependencias y entidades experimentaron una merma de 2018 a 2020, e Inmujeres y Semarnat presentaron la mayor caída en el subíndice. De estas 6 dependencias y entidades destaca que 4 poseen menos objetivos orientados a la solución de un problema público de interés sectorial que los exhibidos en 2018, además de que en todas hubo un retroceso en la calidad del diseño de sus indicadores. Asimismo, 5 de ellas (83%) registraron un valor más bajo en la dimensión de Solidez institucional, evidencia de que su capacidad institucional para el desarrollo del proceso de monitoreo se

vio afectada de 2018 a 2020. Cabe destacar que la dependencia con mejor resultado en 2018 fue Sector, que en 2020 quedó fuera del análisis debido a que no coordina ningún programa social.

Dado el nivel de monitoreo alcanzado por cada una de las dependencias y entidades en el periodo, en la Gráfica 36 se hace patente una mejora de 2018 a 2020, a partir de que en 2018 la mayoría de las dependencias y entidades (**61%**) estaba clasificada en el nivel de monitoreo **básico**, mientras que en 2020 ese dato cambió puesto que una parte preponderante de las instituciones (**57%**) se clasifica en el nivel **medio**.

Al igual que en el InMonitoreo, **ninguna** de las dependencias y entidades sacó la puntuación requerida (0.78) para clasificarse el nivel de monitoreo **adecuado**, de modo que se quedaron en las tres categorías restantes. En ambos años hay **2** dependencias en el nivel **insuficiente** y, como el número de instituciones cambia de un año a otro, se obtiene que en 2018 las dependencias y entidades en ese nivel fueron el 11%, mientras que en 2020 subieron al 14%.

**Gráfica 36.** Distribución de dependencias y entidades por su nivel de monitoreo en el  $D_i$ , 2018-2020



En 2018 se clasificaron **11 (61%)** dependencias y entidades en el nivel **básico**, cifra disminuida casi a la mitad (**6**) en 2020.

Por último, las dependencias y entidades clasificadas en el nivel de monitoreo **medio** pasaron de un **28%** en 2018 a un **57%** en 2020; esto significa una mejora en general de las dependencias y entidades, sin olvidar que aún no ascienden al nivel **adecuado**.

Si bien esta figura ilustra sobre el número de dependencias y entidades en cada una de las categorías, no explica si, por ejemplo, las 2 dependencias o entidades ubicadas en la categoría **insuficiente** (en 2018, Agroasemex y Bansefi; en 2020,

Agroasemex e Inmujeres) son las mismas o, debido a los cambios en el subíndice, pasaron de un nivel a otro. Con el objeto de analizar esta situación, el Cuadro 6 presenta la información de los cambios de nivel entre las 16 instituciones que permanecen en el periodo.

De las 16 dependencias y entidades que perduran, y susceptibles de compararse, únicamente 7 de ellas (**44%**) se mantienen en el **mismo nivel**.

Tres dependencias y entidades (**19%**) **bajan de nivel**, 2 pasan de nivel **medio** a **básico** (Conacyt e IMSS-Bienestar) y 1 pasa de **básico** a **insuficiente** (Inmujeres).

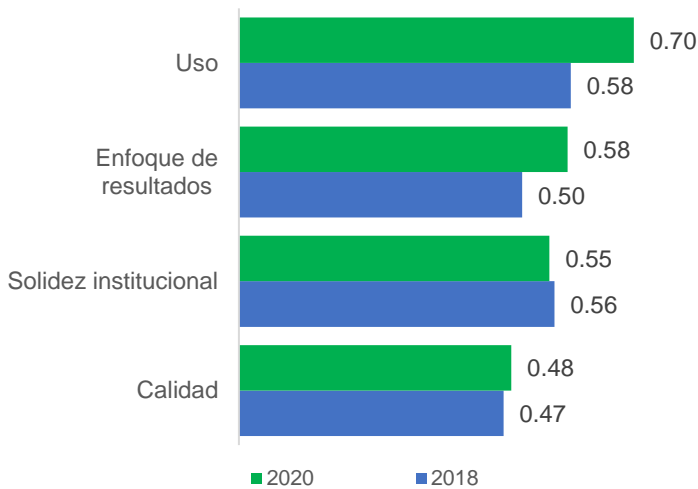
Por otra parte, 6 dependencias y entidades (**38%**) **mejoran su nivel**, de **básico** a **medio**: INPI, Sader, Salud, Sedatu, SEP y STPS.

**Cuadro 6.** Distribución de dependencias y entidades por sus cambios en el nivel de monitoreo en el  $D_i$ , 2018-2020

|      |              | 2018     |       |        |              |
|------|--------------|----------|-------|--------|--------------|
|      |              | Adecuado | Medio | Básico | Insuficiente |
| 2020 | Adecuado     | 0        | 0     | 0      | 0            |
|      | Medio        | 0        | 2     | 6      | 0            |
|      | Básico       | 0        | 2     | 4      | 0            |
|      | Insuficiente | 0        | 0     | 1      | 1            |

A efectos de tener un mejor panorama de los cambios verificados se estudian las dimensiones que componen el subíndice (Gráfica 37).

**Gráfica 37.** Resultado promedio en las dimensiones que conforman el  $D_i$ , 2018-2020



Se constata que la dimensión con resultados más halagüeños en ambos años es **Uso** de la información de las MIR e indicadores, que pasó de **0.58** en 2018 a **0.70** en 2020; sin embargo, por tratarse de un valor promedio bajo, existen importantes áreas de oportunidad del uso de la información al interior de las dependencias y entidades.

Por otra parte, la dimensión con la mayor área de oportunidad de mejora es **Calidad** de los indicadores de los programas sectoriales, institucionales y especiales, que en 2018 alcanzó un valor promedio de **0.47** y subió ligeramente a **0.48** en 2020; esto indica que en la APF los indicadores

para dar seguimiento a los objetivos derivados de la planeación nacional no cumplen los criterios mínimos de calidad.

Sobre estos mismos objetivos y con respecto a la dimensión **Enfoque de Resultados (EdR)**, la cual se espera que llegue al valor máximo cuando la totalidad de objetivos expresen la solución a una temática pública, han avanzado de un periodo a otro: de **0.50** como valor promedio en 2018 a **0.58** en 2020.

Para concluir, la dimensión **Solidez institucional** fue la única que tuvo un ligero retroceso, el cual apunta, sobre todo, a áreas de oportunidad referentes a la planeación estratégica de la dependencia, a los repositorios de información y a los proyectos para la mejora de sus herramientas de monitoreo.

## Capítulo 4. Resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades

### Introducción y resultados globales

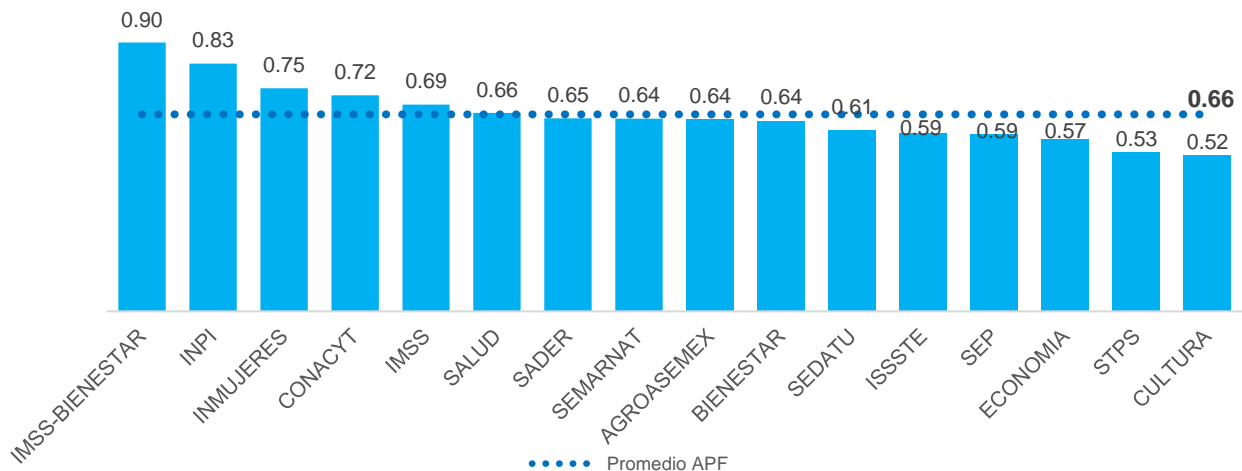
El Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades ( $P_i$ ) evalúa seis dimensiones del Sistema de Monitoreo (SM) (Enfoque de Resultados (EdR), Calidad, Uso, Desempeño, Alineación estratégica y Sostenibilidad) para los 145 programas y acciones sociales a nivel federal contemplados en el Inventario CONEVAL de programas y acciones federales de desarrollo social para 2020, y sus resultados se agrupan en cada una de las 16 dependencias o entidades coordinadoras. El Cuadro 7 muestra el número de programas y acciones sociales coordinados por las dependencias y entidades.

**Cuadro 7.** Número de programas y acciones sociales 2020 por dependencia o entidad

| Dependencia o entidad | Programas o acciones sociales | Dependencia o entidad | Programas o acciones sociales | Dependencia o entidad | Programas o acciones sociales |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Agroasemex            | 1                             | Inmujeres             | 1                             | Economía              | 5                             |
| Bienestar             | 12                            | INPI                  | 4                             | Sedatu                | 6                             |
| Conacyt               | 5                             | Issste                | 9                             | Semarnat              | 10                            |
| Cultura               | 9                             | Sader                 | 15                            | SEP                   | 41                            |
| IMSS                  | 6                             | Salud                 | 16                            | STPS                  | 4                             |
| IMSS-Bienestar        | 1                             |                       |                               |                       |                               |

El Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades obtuvo un valor promedio de **0.66** para la APF. Los valores del subíndice fueron de 0.90 a 0.52. IMSS-Bienestar e INPI destacaron como las instituciones con mayor valor en el subíndice, ambas por encima de 0.80. Por el contrario, STPS y Cultura reportaron los valores más bajos del subíndice (Gráfica 38).

**Gráfica 38.** Resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades, 2020

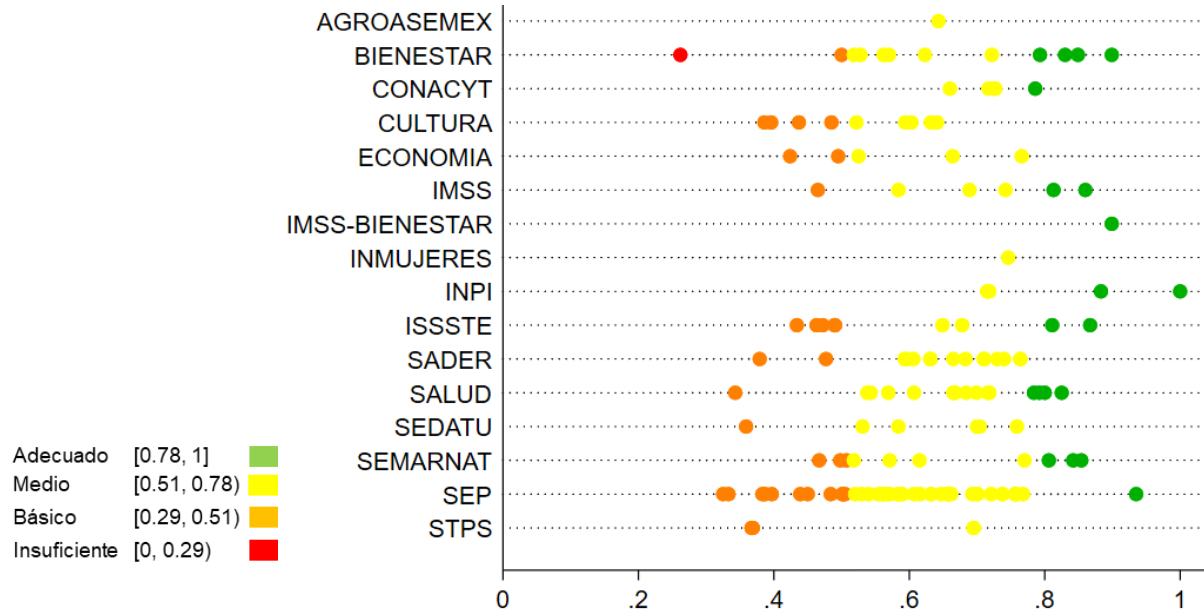


Este subíndice agrupa los valores del total de programas y acciones sociales de cada una de las dependencias y entidades, lo que devela el valor de cada uno de los programas y acciones sociales mediante la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ ).

Los valores detectados para cada uno de los programas y acciones sociales se muestran en la Gráfica 39 en la que cada punto representa un programa o acción social, agrupados según su dependencia o

entidad coordinadora. La gráfica corrobora la heterogeneidad existente al interior de las propias dependencias y entidades, debido a que institucionalmente no se generan procesos homogéneos para los programas y acciones sociales.

**Gráfica 39. Resultados de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades, 2020**



De los 145 programas y acciones sociales, **20 (14%)** se clasificaron en el nivel de monitoreo **adecuado**, **91 (63%)** en el nivel **medio**, **33 (23%)** en el nivel **básico** y únicamente la acción social “Articulación de Políticas Integrales de Juventud” de Bienestar se encuentra en el nivel de monitoreo **insuficiente**.

En el Cuadro 8 se enlistan los 10 programas y acciones sociales con resultado más alto en su Valoración de monitoreo, que a su vez forman parte de los 20 programas y acciones sociales clasificados en el nivel de monitoreo adecuado.<sup>20</sup>

**Cuadro 8. Diez programas y acciones sociales que alcanzaron la mayor Valoración de monitoreo en 2020**

| Dependencia o entidad | Nombre del programa   | Clave | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales |
|-----------------------|---|-------|--|
| INPI                  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena   | S178  | 1.00   |
| SEP                   | Educación para Adultos (INEA)   | E064  | 0.94   |
| IMSS-Bienestar        | Programa IMSS-BIENESTAR   | S038  | 0.90   |
| Bienestar             | Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF) | S155  | 0.90   |
| INPI                  | Programa de Infraestructura Indígena  | S179  | 0.88   |
| Issste                | Prevención y Control de Enfermedades  | E043  | 0.87   |
| IMSS                  | Servicios de Guardería  | E007  | 0.86   |
| Semarnat              | Agua Potable, Drenaje y Tratamiento   | S074  | 0.85   |
| Bienestar             | Seguro de Vida para Jefas de Familia  | S241  | 0.85   |
| Semarnat              | Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable                                      | S219  | 0.84   |

<sup>20</sup> El valor alcanzado y la clasificación de cada uno de los 145 programas y acciones sociales se describen en el Anexo 6 al final de este documento.

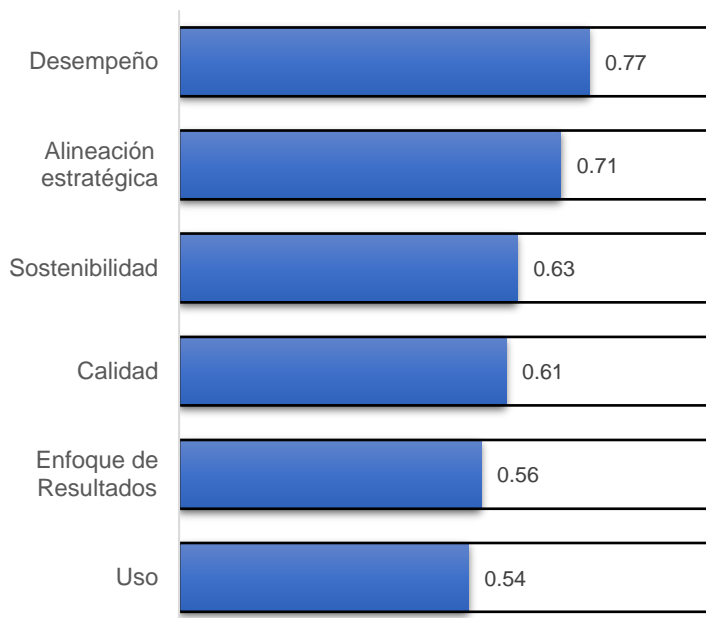
Los descriptores de los niveles de monitoreo en los que se clasifican los programas y acciones sociales con base en el valor alcanzado en la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ ), los cuales permiten conocer de manera general sus fortalezas y áreas de oportunidad, se ilustran en el Cuadro 9.

**Cuadro 9.** Descriptores de los niveles de monitoreo con base en la  $P_{ki}$

| Nivel de monitoreo  | Descriptor  |
|---------------------|---|
| <b>Adecuado</b>     | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría cuentan con instrumentos de monitoreo casi todos apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso amplio de la información en la toma de decisiones estratégicas y muestran una fuerte vinculación con los derechos sociales. En general, presentan áreas de oportunidad que implican ajustes mínimos en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                          |
| <b>Medio</b>        | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría cuentan con algunos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso razonable de la información para la toma de decisiones estratégicas y muestran una vinculación intermedia con los derechos sociales. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes intermedios o sustanciales en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones |
| <b>Básico</b>       | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría cuentan con pocos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso mínimo de la información en la toma de decisiones estratégicas y muestran una baja vinculación con los derechos sociales. En general, tienen áreas de oportunidad que implican ajustes intermedios o sustanciales en los aspectos de monitoreo de la mayoría de las dimensiones           |
| <b>Insuficiente</b> | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría carecen de instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, casi nunca hacen uso de la información en la toma de decisiones estratégicas y muestran escasa vinculación con los derechos sociales. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes sustanciales en los aspectos de monitoreo de todas las dimensiones   |

Los valores promedio obtenidos en cada una de las dimensiones que componen este subíndice se aprecian en la Gráfica 40. Se observa que las dimensiones **Desempeño**, alusiva al cumplimiento de metas de los indicadores, y **Alineación estratégica**, referida a la vinculación de los objetivos de los programas y sus indicadores con los DS, son las que alcanzaron **mayor cumplimiento**, lo que indica que en general las mejoras que deben implementar los programas son menores que las concernientes a las dimensiones restantes. En esta última dimensión hay programas con objetivos centrales como “Las personas adultas mayores que acuden al INAPAM fortalecen sus derechos sociales”, lo cual indica una buena vinculación del objetivo con los DS, pero tienen indicadores como “Porcentaje de personas adultas mayores que hacen uso de los servicios que brinda el programa”, el cual no mide la incidencia directa del programa en el acceso a un derecho social. Por tanto, se debe lograr una mayor vinculación tanto de los objetivos como de sus indicadores para mejorar su valoración.

**Gráfica 40.** Resultados de las dimensiones que componen la valoración de monitoreo de programas y acciones sociales



En contraste, la dimensión **Uso** de la información de los instrumentos de monitoreo es en la que deben poner más atención los programas y acciones sociales; esto es muy interesante porque a nivel institucional resultó ser la dimensión que alcanzó el valor más alto. Por tanto, es importante que los programas y acciones sociales implementen medidas para reforzar el uso de la información, principalmente en los procesos de planeación y de asignación y seguimiento presupuestal, ya que es en estos donde se identifica que el 70% de los programas no ha usado información derivada de la MIR para cambiar la estructura programática o que solo el 27% ha utilizado de forma recurrente la información derivada del monitoreo del programa para la definición del objetivo central.

Al respecto de la dimensión **Enfoque de Resultados (EdR)**, se observa un valor de **0.56**, indicativo de que aún existen áreas de mejora en el establecimiento de los objetivos centrales de los programas y acciones sociales enfocados en la solución de un problema público correctamente identificado, así como en el establecimiento de indicadores para medir sus resultados.

Por ejemplo, el objetivo central del programa Fortalecimiento de los Servicios Estatales de Salud dice a la letra: “Las transferencias de recursos económicos a las entidades federativas permiten mantener la homologación salarial de los trabajadores de la salud, contratados en las entidades federativas y validados por las subcomisiones estatales, referente al personal regularizado y formalizado”. Dicho objetivo carece de los elementos que el CONEVAL señala para determinar la existencia de un EdR, es decir, claridad en la definición del problema público que atiende el programa y precisión para identificar a su población objetivo. En resumen, se esperaría que el propósito tuviera la siguiente estructura: **población objetivo + cambio o resultado obtenido en ella**. Sin estos elementos explícitos, es probable que los recursos públicos empleados por el programa no tengan los efectos esperados para superar la problemática para la cual fue creado.

De igual forma, sin un propósito con EdR resulta complicado para cualquier programa formular indicadores pertinentes y relevantes, puesto que a este nivel se busca que dichos instrumentos de monitoreo den cuenta del cambio experimentado por la población objetivo como resultado de recibir la atención del programa. Cuando no existe un EdR en el planteamiento del objetivo central, los indicadores establecidos, con frecuencia, se limitan a medir la entrega de bienes o servicios, esto es, aspectos relacionados con la gestión del programa y no con los resultados alcanzados.

El valor promedio (**0.61**) alcanzado en la dimensión **Calidad** es reflejo de que los programas y acciones sociales deben mejorar el diseño de sus indicadores para lograr que dichos instrumentos de monitoreo cumplan los criterios mínimos de calidad; además, se identifica la necesidad de que los programas y acciones sociales fortalezcan el planteamiento de sus objetivos para que estos consignen de forma apropiada su operación. En general, se debe mejorar la calidad de la lógica vertical entre los distintos niveles de la MIR, es decir, que la descripción de los bienes y servicios entregados por el programa para el logro de su objetivo sea correcta.

El programa Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (PFSEE) sirve para ejemplificar la falta de congruencia en el planteamiento de objetivos, así como de indicadores apropiados para medir el cumplimiento de dichos objetivos. Este programa plantea el siguiente objetivo central: “Servicios de educación especial fortalecidos para la atención de alumnas y alumnos con discapacidad y aptitudes sobresalientes en educación básica”, el cual, además de contravenir la estructura recomendada, no es útil para identificar el resultado que se espera lograr en la población objetivo, misma que pareciera aludir a dos perfiles distintos, alumnas y alumnos “con discapacidad” y “aptitudes sobresalientes” en educación básica. Aunado a lo anterior, es recomendable especificar lo que significan conceptos como “aptitudes sobresalientes”. Lo impreciso de la definición del objetivo central desemboca, en casi todos los casos, en un mal planteamiento de los indicadores. En este caso, el programa citado establece como su indicador de resultados el siguiente: “Porcentaje de servicios de educación especial (USAER y CAM) fortalecidos con acciones del programa en el año t”. Dicho indicador no es pertinente ni relevante para monitorear los resultados alcanzados por el programa, puesto que no hace referencia a la población objetivo, además de que se limita a dar cuenta de un aspecto relacionado con la gestión del programa.

En conjunto, la ausencia de un objetivo central que identifique con claridad el cambio que se espera alcanzar y de indicadores apropiados para medir resultados obstaculiza que cualquier programa o acción social realice los entregables necesarios y suficientes para lograr su propósito. Tal es el caso del programa mencionado en el párrafo anterior, el cual, por un lado, define entregables que no son autoexplicativos, por ejemplo, “Acciones de fortalecimiento”, pues ¿qué tipo de acciones son las que se efectúan y cuál es el fortalecimiento al que se apunta (capacitaciones, asesorías, apoyo económico, etc.)? Por otro lado, en tanto su objetivo central no se redacte explicitando el cambio esperado en la población objetivo, es imposible un pronunciamiento categórico con respecto a la validación de la lógica causal entre los componentes y el propósito. Resulta fundamental que aquellos programas que identifican áreas de oportunidad similares a las descritas antes retomen las sugerencias de mejora emitidas por el CONEVAL a través de los distintos ejercicios de monitoreo a fin de fortalecer el planteamiento de sus objetivos e indicadores.

Por último, la dimensión **Sostenibilidad** alcanzó **0.63** de valor promedio, lo cual sugiere que los programas y acciones sociales deben mantener sus indicadores de un periodo a otro, lo que implicará que las observaciones de sus indicadores aumenten y estos puedan mostrar la trayectoria histórica de la operación del programa o acción social. Un ejemplo a destacar es el programa IMSS-Bienestar, mismo que a pesar de haber sustituido indicadores entre 2019 y 2020 como resultado de los ajustes en la estructura programática, en específico de la desaparición del Seguro Popular, agregó información complementaria para estos nuevos indicadores que le permite seguir contando su historia a través de los años.

En general, los resultados de este subíndice muestran que es necesario mejorar aspectos específicos del Sistema de Monitoreo a nivel de programas y acciones sociales, y si bien se observa un mejor resultado en comparación con el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades, cabe señalar que aún quedan distintas áreas de mejora por atender si se pretende contar con información relevante y significativa para dar seguimiento a los resultados alcanzados por la política social vigente.



## Enfoque de Resultados (EdR)

### ¿Qué resultados buscan alcanzar los programas y acciones de desarrollo social?

#### Definición de Enfoque de Resultados

Valora la orientación del objetivo central del programa (propósito) hacia el claro planteamiento de la problemática que busca resolver y la población a la cual atiende, así como la correcta medición de resultados en la población objetivo y si los entregables son los necesarios y suficientes para el logro del propósito.

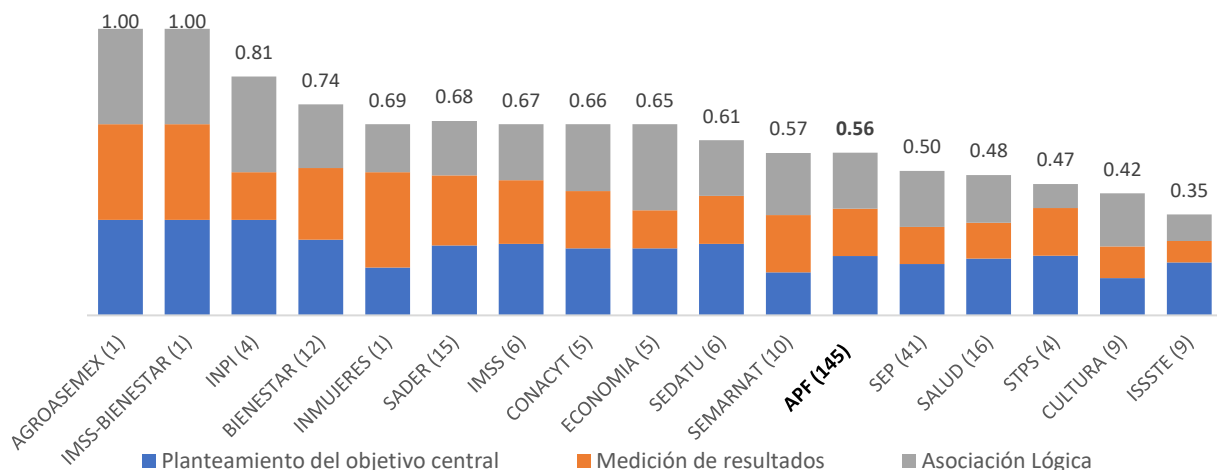
En la APF, los 145 programas y acciones sociales implementados en 2020 alcanzaron un valor promedio en esta dimensión de **0.56** en una escala 0-1, señal de que deben **fortalecer el EdR que presentan en su MIR** con la finalidad de identificar con nitidez el cambio o mejora que pretenden lograr en su población objetivo y medirlo adecuadamente, así como analizar si los bienes y servicios que entregan están alineados con su objetivo central (propósito).

La Gráfica 41 muestra el valor promedio alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades:<sup>21</sup>

El análisis sobre la orientación a resultados en el objetivo central del programa advierte que, a nivel de la APF, **54 (37%)** programas y acciones sociales identifican con claridad a su población objetivo y el cambio que esperan generar en la misma. Estos programas fijan su atención principalmente en las siguientes temáticas: mejora educativa, mejora en salud, productividad y bienestar social.



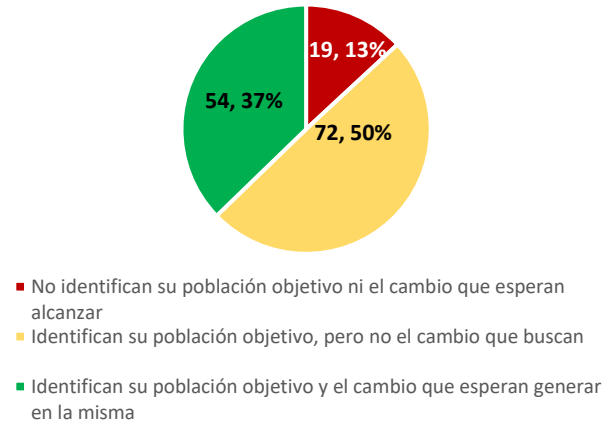
**Gráfica 41.** Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Enfoque de Resultados



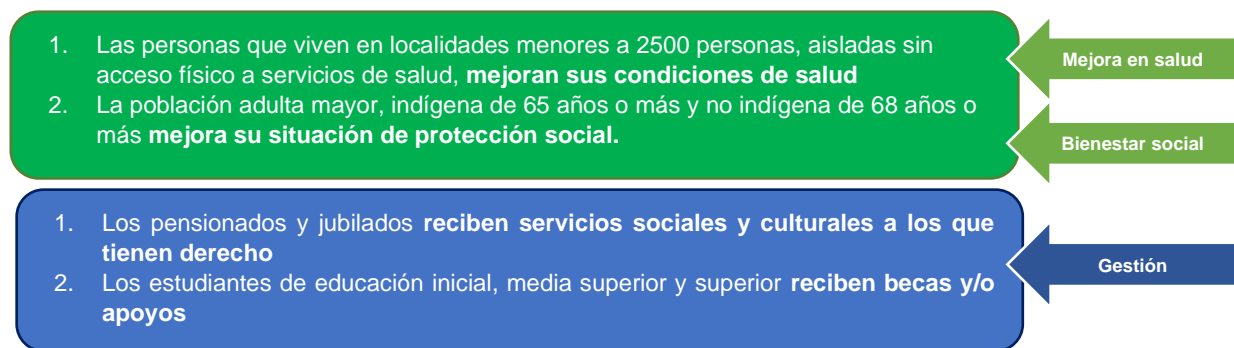
<sup>21</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se desglosan los valores por programa y acción social.

Por otro lado, **72 (50%)** programas y acciones sociales logran identificar a su población objetivo, pero no tienen claridad sobre el cambio que buscan, y **19 (13%)** no identifican a su población objetivo ni el cambio que esperan alcanzar, dado que estos programas enfocan su objetivo central en la gestión. Lo anterior da cuenta de que está vigente el reto de conseguir que la totalidad de los programas y acciones sociales identifique nítidamente la solución de un problema público en su objetivo central; mientras sigan orientándolo a la simple entrega de bienes o servicios, será imposible atender de forma pertinente las principales problemáticas presentes en la sociedad. La Gráfica 42 muestra la distribución de los programas y acciones sociales a nivel APF, en tanto que la Figura 10 describe ejemplos de objetivos y su temática de atención.

**Gráfica 42.** Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto a la orientación a cambios o mejoras en la población objetivo



**Figura 10.** Ejemplos de objetivos y su temática de atención



**Gráfica 43.** Distribución de los programas y acciones sociales con respecto a la medición de resultados

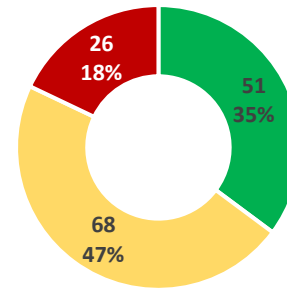


Por lo que atañe a la medición de resultados a nivel de la APF, **72 (50%)** programas y acciones sociales tenían al menos un indicador pertinente a nivel propósito, ya que permitía medir efectivamente un resultado en su población objetivo, como se aprecia en la Gráfica 43. En contraste, **73 (50%)** no contaban con indicadores pertinentes a nivel propósito. En este punto, cabe explicar que es posible que un programa identifique con precisión a su población objetivo y el cambio que buscar lograr en ella, pero tenga indicadores que no reflejen dichos cambios. Por ejemplo, si un programa establece su objetivo central como “La población con ingresos de 5 UMA o menos disminuye su rezago habitacional”, pero define como único indicador para el seguimiento a este objetivo el “Porcentaje de cobertura

de la población atendida mediante el otorgamiento de un subsidio”, es evidente que no será capaz de proveer información significativa relativa al cambio en las condiciones de rezago habitacional de su población objetivo. Si bien monitorear la cobertura es un tema de interés para todos los programas presupuestarios, por sí misma no refleja un resultado, en este caso, que hayan disminuido su rezago habitacional.

En cuanto a la asociación lógica del propósito y los componentes a nivel de la APF, **51 (35%)** programas y acciones sociales cuentan con bienes y servicios que son necesarios y que, en conjunto, se consideran suficientes para el logro del propósito; **68 (47%)** cuentan con bienes y servicios que, en conjunto, son suficientes para el logro del propósito, pero hay al menos uno que es innecesario, o bien aunque todos los bienes y servicios que entrega son necesarios, en conjunto son insuficientes para lograr el propósito, y en los restantes **26 (18%)** programas y acciones sociales no se identifica una lógica causal entre su propósito y los bienes y servicios que entregan. La distribución de los programas y acciones sociales a nivel APF se aprecia en la Gráfica 44.

**Gráfica 44.** Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto a la asociación lógica



- Cuenta con componentes necesarios y suficientes para el logro del propósito
- Cuenta con componentes necesarios o suficientes para el logro del propósito, pero no ambos
- No se identifica una lógica causal entre los componentes y el propósito

Cabe destacar que **21 (14%)** programas y acciones sociales, entre ellos 2 programas prioritarios (Crédito Ganadero a la Palabra y Desarrollo Rural, ambos coordinados por Sader), alcanzan el valor más alto en esta dimensión porque identifican con exactitud a su población objetivo y el cambio que esperan generar en la misma, los bienes y servicios que entregan son necesarios y, en conjunto, se consideran suficientes para el logro del propósito, además de contar con al menos un indicador pertinente y relevante, es decir, que aporta información sobre algún resultado alcanzado en la población objetivo del programa. Esos 21 programas y acciones sociales se enlistan en el Cuadro 10.

**Cuadro 10.** Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor máximo en la dimensión Enfoque de Resultados

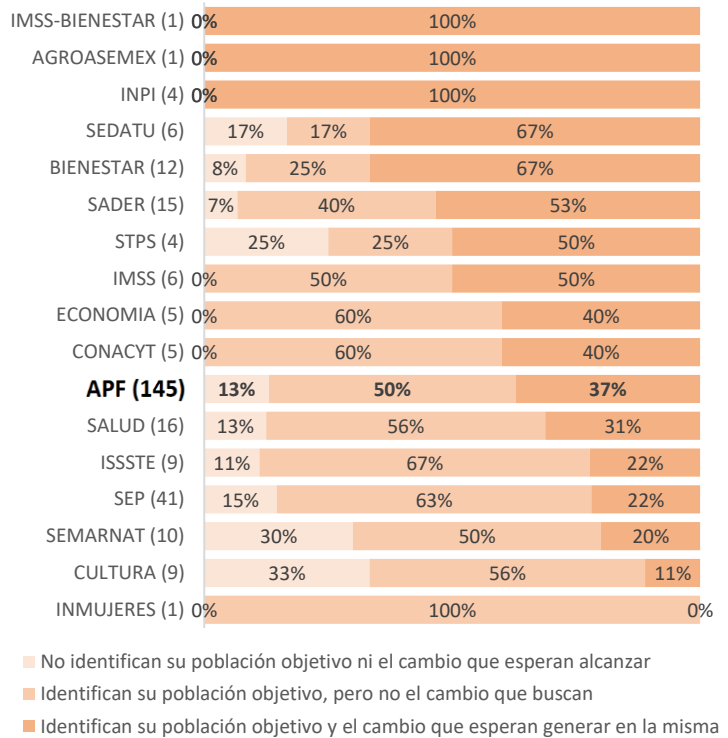
| Dependencia o entidad | Clave | Nombre del programa   |
|-----------------------|-------|---|
| Bienestar             | S017  | Programa de Fomento a la Economía Social  |
|                       | S057  | Programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (Fonart)                   |
|                       | S155  | Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF) |
|                       | S241  | Seguro de Vida para Jefas de Familia  |
| Conacyt               | E003  | Investigación Científica, Desarrollo e Innovación                                   |
| Agroasemex            | S265  | Programa de Aseguramiento Agropecuario  |
| IMSS                  | E003  | Atención a la Salud en el Trabajo   |
|                       | E011  | Atención a la Salud   |
| IMSS-Bienestar        | S038  | Programa IMSS-BIENESTAR   |
| INPI                  | S178  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena   |
|                       | S179  | Programa de Infraestructura Indígena  |
| Issste                | E043  | Prevención y Control de Enfermedades  |
| Sader                 | U021  | Crédito Ganadero a la Palabra   |
|                       | U024  | Desarrollo Rural  |
| Salud                 | E010  | Formación y Capacitación de Recursos Humanos para la Salud                          |
|                       | B002  | Generación y Difusión de Información para el Consumidor                             |
| Economía              | S220  | Programa para la Productividad y Competitividad Industrial                          |
| Sedatu                | E003  | Ordenamiento y Regulación de la Propiedad Rural                                     |
| Semarnat              | S074  | Agua Potable, Drenaje y Tratamiento   |
| SEP                   | E003  | Evaluaciones de la Calidad de la Educación  |
|                       | E064  | Educación para Adultos (INEA)   |

Los hallazgos al considerar la distribución de programas y acciones sociales por dependencias y entidades en las variables que integran esta dimensión se exponen en los párrafos siguientes.

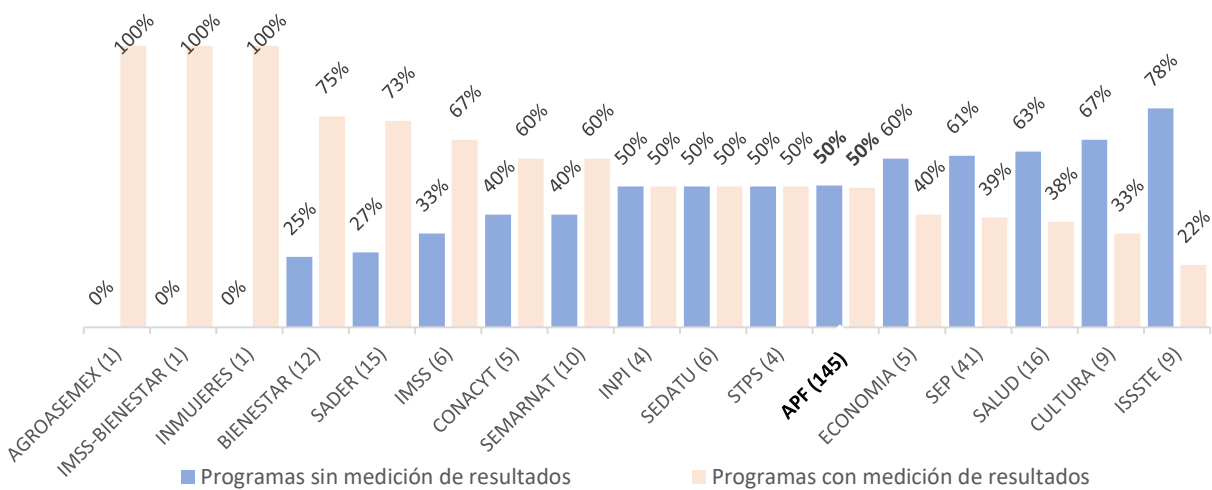
Por lo que concierne a la orientación a resultados en el objetivo central del programa, en **8** de las 16 dependencias y entidades **al menos el 50%** de sus programas y acciones sociales identifica con claridad a su población objetivo y el cambio que espera generar en la misma, mientras que en **2** de ellas una **tercera parte** de sus programas no identifica ninguno de los dos elementos de referencia. La distribución de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades se ve en la Gráfica 45.

Correspondiente a la medición de resultados, en **11** dependencias el **50% o más** de los programas y acciones sociales que coordinan cuenta con al menos un indicador pertinente a nivel propósito, es decir, que permite medir de manera efectiva un resultado en su población objetivo. En contraste, en **5** dependencias **más de la mitad** de los programas y acciones sociales que coordinan carece de indicadores pertinentes a nivel propósito. La distribución de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades se muestra en la Gráfica 46.

**Gráfica 45.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades según la orientación a cambios o mejoras en la población objetivo



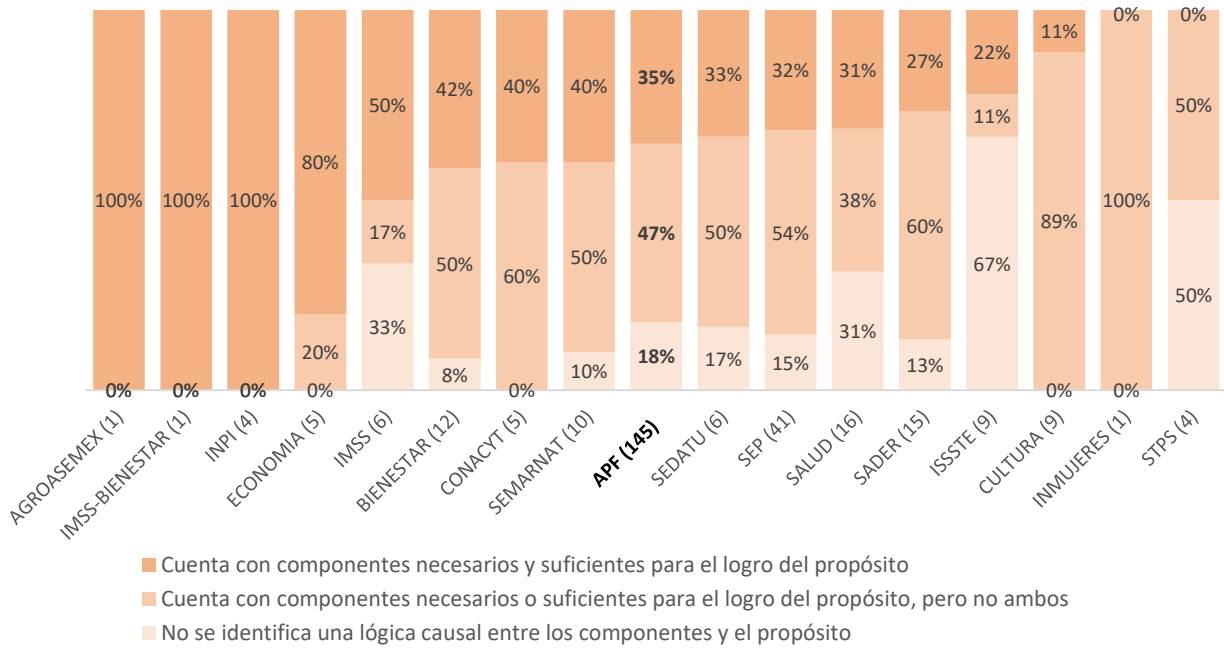
**Gráfica 46.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades según la medición de resultados a nivel propósito



Por último, en cuanto a la asociación lógica del propósito y los componentes, los resultados indican que en solo **5** dependencias y entidades **al menos el 50%** de los programas y acciones sociales que

coordinan cuenta con bienes y servicios que son necesarios y, en conjunto, se consideran suficientes para el logro del propósito. Asimismo, en **5** dependencias y entidades **más de la mitad** de los programas y acciones sociales que coordinan cuenta con bienes y servicios que en conjunto son suficientes para el logro del propósito, pero hay al menos uno que es innecesario, o bien, todos los bienes y servicios que entrega son necesarios, pero en conjunto son insuficientes para lograr el propósito. La distribución de los programas y acciones sociales a nivel APF y por dependencias y entidades se observa en la Gráfica 47.

**Gráfica 47.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades según la asociación lógica del propósito y los componentes



## Calidad

### ¿Están diseñados apropiadamente los objetivos e indicadores de los programas y acciones sociales?

#### Definición de Calidad

Analiza el diseño de los objetivos e indicadores de la MIR de los programas y acciones sociales con base en la verificación del cumplimiento de los criterios mínimos de calidad, así como de la sustitución positiva en los indicadores de su objetivo central (propósito).

En la APF, los 145 programas y acciones sociales alcanzaron en 2020 un valor promedio en esta dimensión de **0.61** en una escala 0-1, señal de que una proporción importante de los programas sociales debe fortalecer el diseño de sus objetivos e indicadores, con especial énfasis en la correcta identificación de su población objetivo, el problema público que buscan solucionar y la definición de indicadores para medir sus resultados.

El resultado anterior se explica, por un lado, por los ajustes administrativos propios de un cambio de APF y que derivan en modificaciones al diseño de los programas en las dependencias y, por el otro, por el ajuste de los objetivos e indicadores de la planeación nacional.

A nivel de objetivos, los programas sociales deben trabajar principalmente en: 1) la definición de un propósito con EdR, esto es, formular su objetivo central como la solución de una problemática de política pública única sobre una población objetivo bien identificada, y 2) fortalecer su lógica causal propósito-fin, al definir con precisión el objetivo de política pública de carácter social o nacional al que buscan contribuir mediante su operación.

Entre tanto, a nivel de indicadores se requiere que los programas fortalezcan en particular los siguientes aspectos: 1) el planteamiento de indicadores relevantes y adecuados para monitorear los resultados logrados en su población objetivo, y 2) la identificación de medios de verificación que permitan replicar los resultados reportados.

La Gráfica 48 muestra el valor promedio alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades.<sup>22</sup>

#### Metodología de análisis

##### Valoración de la calidad del diseño de los objetivos

Análisis del correcto planteamiento de los objetivos definidos en cada nivel de la matriz y de su relación coherente con los supuestos asociados a cada uno de ellos, es decir, verificación del cumplimiento de la lógica vertical de la MIR

##### Valoración de la calidad del diseño de los indicadores

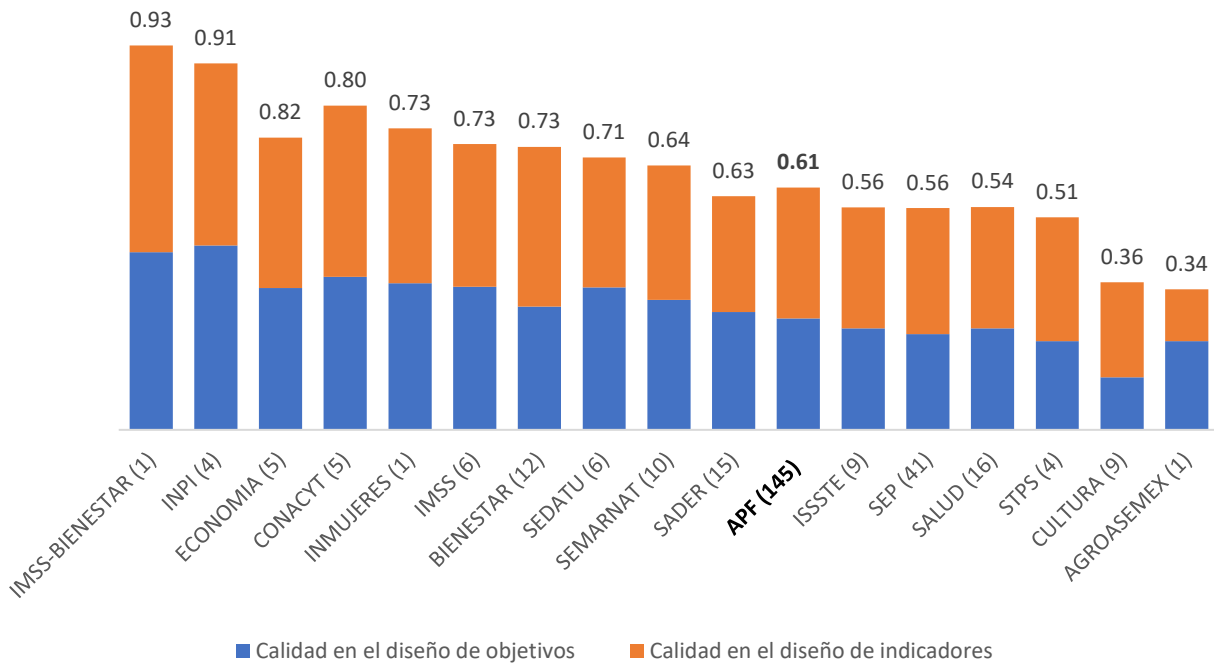
Evaluación de los criterios mínimos de calidad (claridad, relevancia, monitoreabilidad y adecuación) que todo indicador debe cumplir para medir efectivamente el avance en el cumplimiento de los objetivos del programa en los cuatro niveles de la MIR, esto es, verificación del cumplimiento de la lógica horizontal

##### Sustitución positiva

Verificación de que los cambios en los indicadores de nivel propósito entre un año y otro signifiquen una mejora en la calidad de la información que se genera sobre el desempeño del programa

<sup>22</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se desglosan los valores por programa y acción social.

**Gráfica 48.** Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Calidad



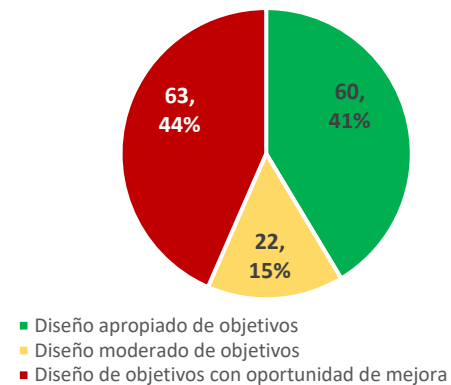
El análisis sobre el diseño de los objetivos muestra que, a nivel de la APF, 2 de cada 5 programas (**41%**) poseen objetivos que identifican de forma adecuada las características esenciales que los conforman, es decir, tienen un diseño apropiado de objetivos, y **22 (15%)** requieren ajustes intermedios para mejorar la calidad en la construcción de sus objetivos, como resulta patente en la Gráfica 49.

Con base en ambos resultados se concluye que el **56%** de los programas (**82**) posee objetivos que proveen información importante para entender la operatividad de los programas. En contraste, **63 (44%)** programas aún requieren ajustes sustanciales en el planteamiento de sus objetivos, sobre todo a nivel de resultados (propósito y fin).

Algunos de estos programas fueron objeto de ajustes en su diseño durante el último cambio de APF, con la consecuencia de que debieran replantearse su objetivo central y, por tanto, perdieran claridad en la definición del problema público que buscan resolver y en la identificación de la población a la cual pretenden dar atención.

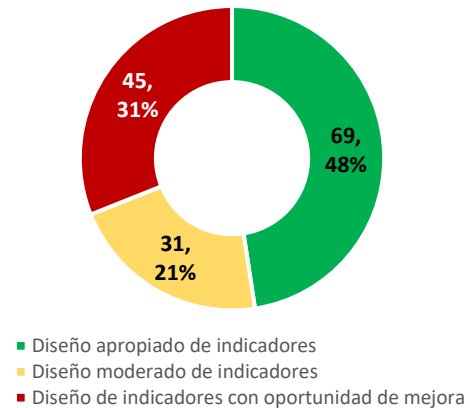
En esta misma línea, los resultados revelan que la deficiencia principal de los programas y acciones sociales con oportunidades de mejora en el diseño de sus objetivos es precisamente la ausencia de un propósito que cumpla las dos características señaladas con anterioridad.

**Gráfica 49.** Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto al diseño de sus objetivos



Los hallazgos del diseño de indicadores arrojan que casi la mitad (**48%**) de las MIR de los programas y acciones sociales posee indicadores que cumplen los criterios mínimos de calidad definidos por el CONEVAL y, por consiguiente, son idóneos para monitorear sus resultados alcanzados. Por su parte, **31** programas (**21%**) deben trabajar en ajustes intermedios para lograr que sus instrumentos de monitoreo les permitan dar seguimiento a sus objetivos. Por último, los indicadores de **45** (**31%**) programas aún no cumplen los criterios mínimos de calidad, razón por la cual deben implementar medidas correctivas a fin de mejorar el diseño de dichos instrumentos de monitoreo. La distribución de los programas y acciones sociales a nivel APF se aprecia en la Gráfica 50.

**Gráfica 50.** Distribución de los programas y acciones sociales en cuanto al diseño de sus indicadores



La Figura 11 muestra ejemplos de objetivos e indicadores y su clasificación con base en su calidad de diseño.

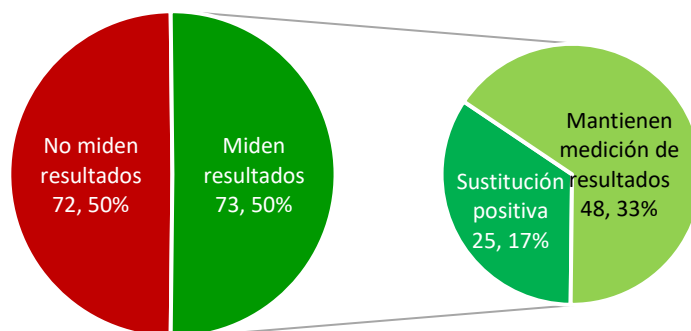
**Figura 11.** Ejemplos de objetivos e indicadores y su calidad de diseño





Sobre la sustitución positiva de indicadores, del análisis resulta que **25 programas (17%)** sustituyeron positivamente sus indicadores de nivel propósito de 2019 a 2020, esto es, lograron definir instrumentos pertinentes y relevantes para monitorear sus resultados. Por ejemplo, cuando un indicador pasa de medir procesos o gestión (“Porcentaje de becas entregadas a estudiantes de educación media superior”) a medir los resultados del programa (“Eficiencia terminal de los alumnos de educación media superior”), se considera que llevó a cabo una sustitución positiva. Lo anterior

**Gráfica 51.** Distribución de los programas y acciones sociales con respecto a la medición de resultados y la sustitución positiva de sus indicadores de propósito



es reflejo del esfuerzo conjunto realizado entre los operadores de los programas, las unidades de planeación/evaluación y el CONEVAL. En la Gráfica 51 se observa que los 25 programas con sustitución positiva se suman a los 48 programas que ya tenían medición de resultados, de modo que el 50% de los programas y acciones sociales posee instrumentos para medir resultados en su objetivo central.

Cabe destacar que **14 (9.7%)** programas y acciones sociales, entre ellos 3 programas prioritarios (Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente y Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores), alcanzaron un valor superior a **0.90** en esta dimensión, debido a que su diseño de objetivos y de indicadores es apropiado. En el Cuadro 11 se enlistan esos 14 programas y acciones sociales.<sup>23</sup>

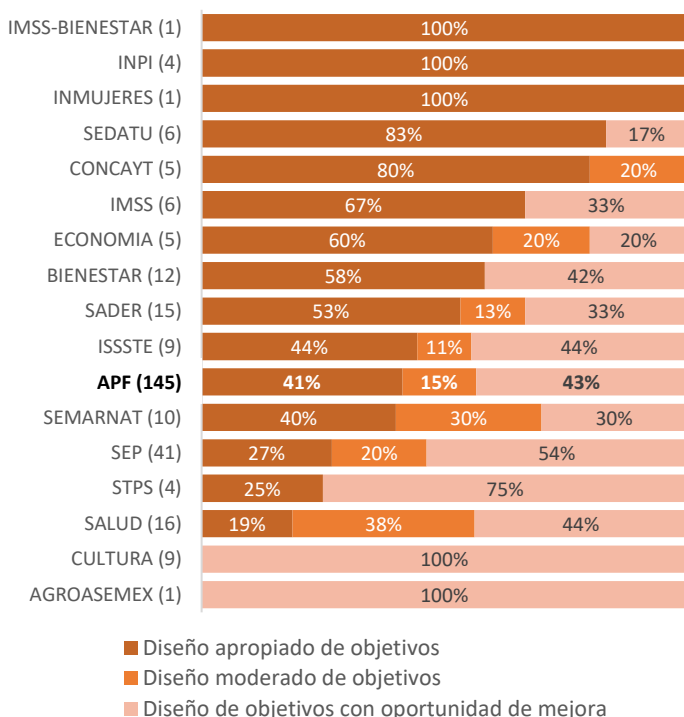
**Cuadro 11.** Programas y acciones sociales que alcanzaron un valor superior a 0.90 en la dimensión Calidad

| Dependencia o entidad | Clave | Nombre del programa   |
|-----------------------|-------|---|
| Bienestar             | S176  | Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores                     |
|                       | U009  | Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente         |
| Conacyt               | S278  | Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación |
| IMSS                  | E007  | Servicios de Guardería  |
| IMSS-Bienestar        | S038  | Programa IMSS-BIENESTAR   |
| INPI                  | S178  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena                                     |
|                       | S179  | Programa de Infraestructura Indígena  |
| Issste                | E044  | Atención a la Salud   |
| Semarnat              | S074  | Agua Potable, Drenaje y Tratamiento   |
|                       | E014  | Protección Forestal   |
| SEP                   | S072  | Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez         |
|                       | S247  | Programa para el Desarrollo Profesional Docente                               |
|                       | E016  | Producción y Distribución de Libros y Materiales Culturales                   |
| STPS                  | S043  | Programa de Apoyo al Empleo (PAE)   |

Al considerar la distribución de programas y acciones sociales por dependencias y entidades en las variables que integran esta dimensión, se encontró lo que se describe a continuación.

<sup>23</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se detallan los valores alcanzados por cada uno de los 145 programas y acciones sociales.

**Gráfica 52.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto al diseño de sus objetivos



En cuanto al diseño de objetivos, en **9** de las 16 dependencias y entidades **al menos el 50%** de sus programas y acciones sociales cuenta con objetivos bien diseñados, mientras que en **3** de ellas el **75% o más** de sus programas carece de objetivos bien diseñados. La distribución de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades se ve en la Gráfica 52.

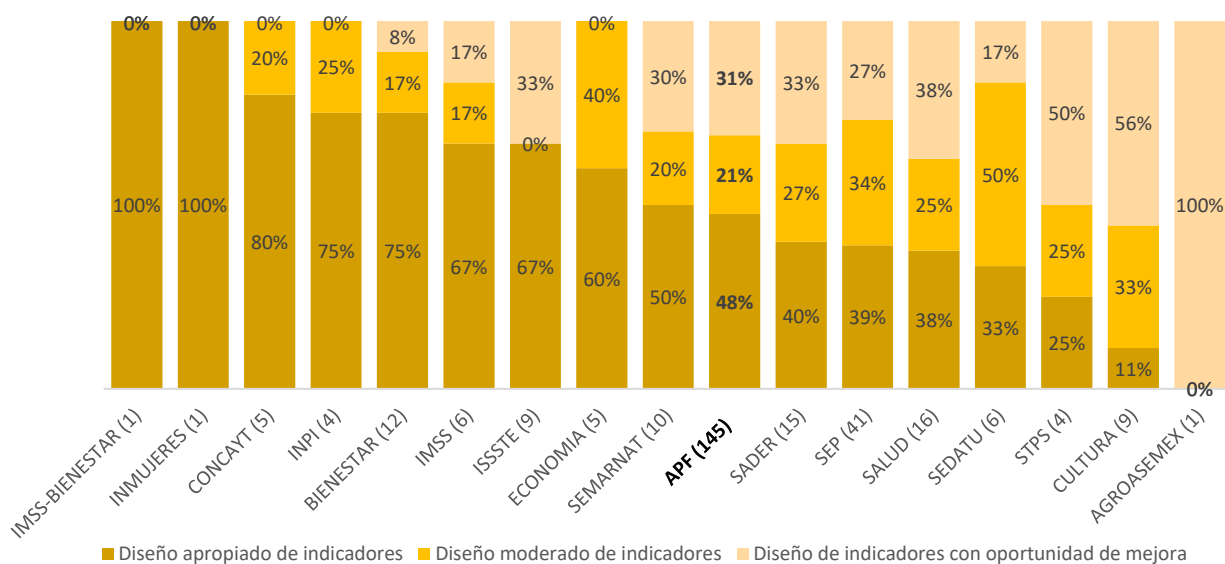
Por último, en relación con el diseño de indicadores, en **5** dependencias el **75% o más** de los programas y acciones sociales que coordinan tiene indicadores que cumplen los criterios mínimos valorados, es decir, que permiten dar seguimiento efectivo a sus objetivos.

En contraste, en **8** dependencias **menos de la mitad** de los programas y acciones sociales que operan tiene un diseño de indicadores con oportunidad de mejora.

Destaca el caso de Agroasemex, cuyo único programa social carece de

indicadores apropiados para monitorear sus objetivos. La Gráfica 53 condensa la distribución de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades.

**Gráfica 53.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto al diseño de sus indicadores



## Uso

### ¿En qué medida los programas y acciones sociales utilizan la información de los instrumentos de monitoreo?

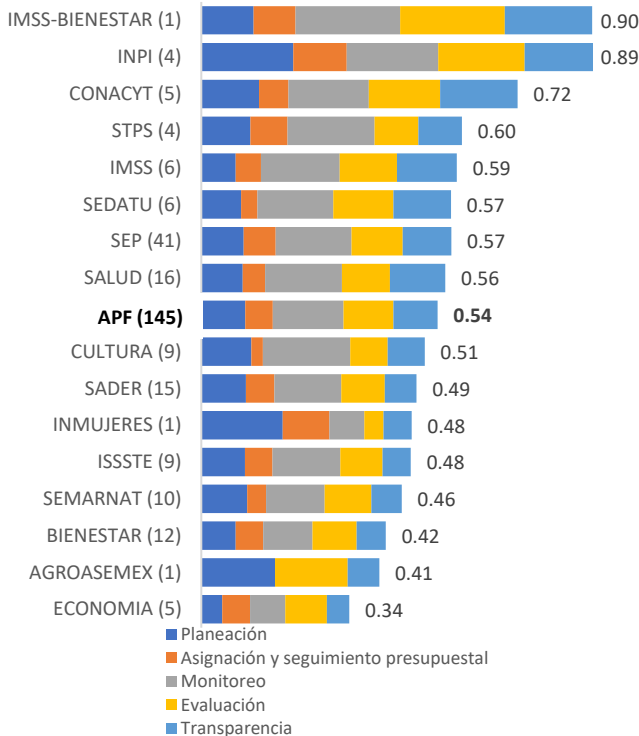
#### Definición de Uso

Mide la intensidad con la que los programas y acciones sociales hacen uso de la información de los instrumentos de monitoreo para la toma de decisiones en los procesos fundamentales que corresponden al ciclo de gestión de los programas: asignación y seguimiento presupuestal, planeación, monitoreo, evaluación y transparencia y rendición de cuentas.

A nivel de la APF, los 145 programas y acciones sociales alcanzaron en 2020 un valor promedio en esta dimensión de **0.54** en una escala 0-1, lo cual indica que, en términos generales, deben **hacer mayor uso de la información de la MIR e indicadores** como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

En particular, se debe poner mayor énfasis en los procesos de planeación y de asignación y seguimiento presupuestal. En el proceso de monitoreo es donde más se utilizan la MIR e indicadores. La Gráfica 54 muestra el valor promedio alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades.<sup>24</sup>

**Gráfica 54.** Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Uso



#### Metodología de análisis

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de asignación y seguimiento presupuestal

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores para la modificación de los programas en la estructura programática, la asignación de recursos y el seguimiento a la ejecución de los recursos

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de planeación

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en el diseño de los programas, así como en la elaboración de reglas de operación o lineamientos y planes operativos

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de monitoreo

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en el seguimiento a los indicadores y metas de resultados y a los objetivos de gestión. Además, valoración del uso de sistemas informáticos para el monitoreo

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de evaluación

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores en la realización y el análisis de evaluaciones internas y externas

##### Uso de los instrumentos de monitoreo en el proceso de transparencia y rendición de cuentas

Identificación de la intensidad de uso de la MIR e indicadores para la publicación de información y el reporte de desempeño en documentos normativos y sitios oficiales

<sup>24</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se desglosan los valores por programa y acción social.

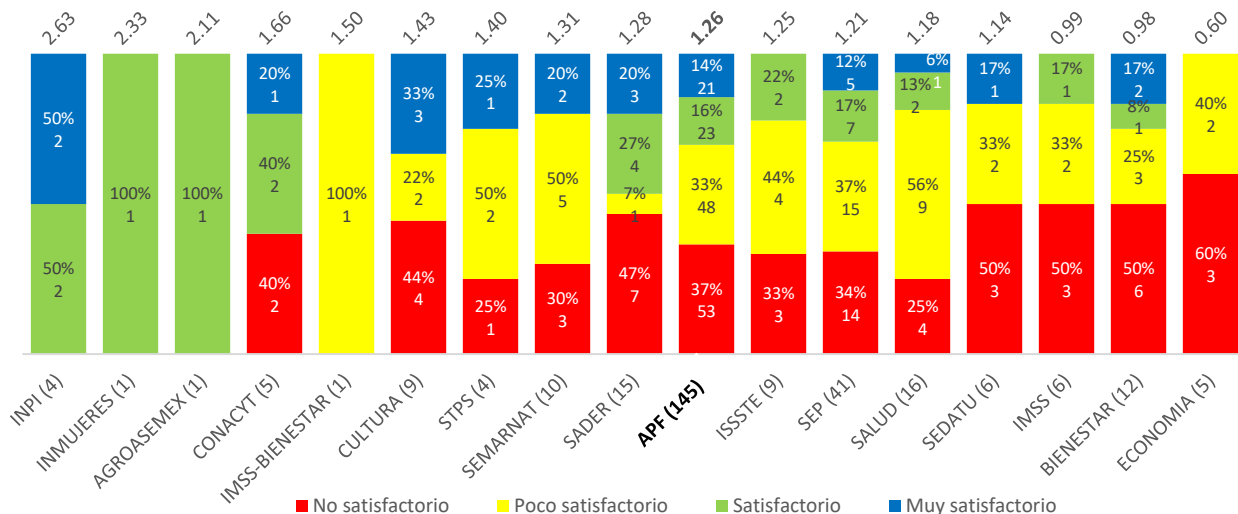
Cabe destacar que **14 (9.7%)** programas y acciones sociales alcanzan al menos el valor **0.90** en esta dimensión, al hacer un amplio uso de la información de las MIR e indicadores en la toma de decisiones estratégicas en los cinco procesos fundamentales del ciclo de gestión de los programas. Por ejemplo, han usado los indicadores, metas y medios de verificación de la MIR para el monitoreo del programa; la MIR para realizar y analizar evaluaciones, e información de recomendaciones a la MIR para elaborar los planes de trabajo. El listado de estos 14 programas y acciones sociales se localiza en el Cuadro 12.<sup>25</sup>

**Cuadro 12. Programas y acciones sociales que alcanzaron al menos el valor 0.90 en la dimensión Uso**

| Dependencia o entidad | Clave | Nombre del programa  |
|-----------------------|-------|--|
| Bienestar             | S057  | Programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (Fonart)                      |
|                       | U008  | Subsidios a Programas para Jóvenes   |
| Conacyt               | S192  | Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación |
|                       | S278  | Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación          |
| IMSS                  | E004  | Investigación y Desarrollo Tecnológico en Salud  |
| INPI                  | S178  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena  |
|                       | S249  | Programa para el Fortalecimiento Económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas      |
| Sader                 | U013  | Vinculación Productiva   |
| Salud                 | E025  | Prevención y Atención contra las Adicciones  |
| Semarnat              | S219  | Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable   |
| SEP                   | E016  | Producción y Distribución de Libros y Materiales Culturales                            |
|                       | E064  | Educación para Adultos (INEA)  |
|                       | S296  | Atención a la Diversidad de la Educación Indígena (PADEI)                              |
|                       | S297  | Atención Educativa de la Población Escolar Migrante (PAPEM)                            |

En los análisis realizados para cada proceso se calcula un subíndice basado en una escala 0-3 y se emplean cuatro categorías de clasificación con base en el nivel de uso que los programas y acciones sociales hacen de la MIR e indicadores.<sup>26</sup> A continuación, se muestran los resultados generales en cada proceso.

**Gráfica 55. Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de planeación**



Tocante al proceso de **planeación**, se observa que a nivel de la APF el valor promedio es **1.26**, lo cual representa un nivel de uso **poco satisfactorio**, más de la tercera parte (**37%**) de los programas y acciones sociales hace un uso **no satisfactorio** de la MIR e indicadores, y únicamente **21 (14%)** se

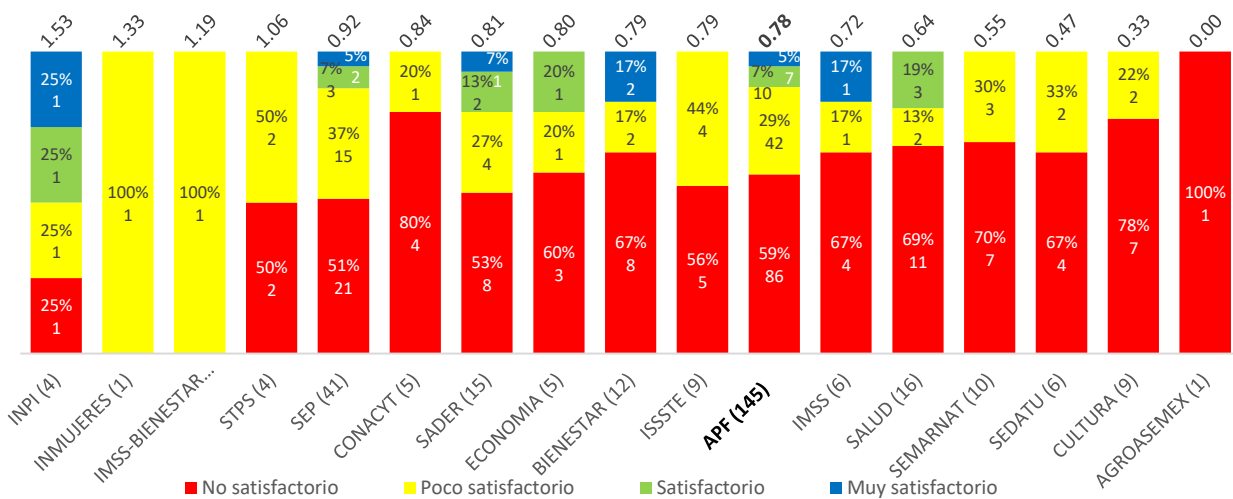
<sup>25</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se detallan los valores alcanzados por cada uno de los 145 programas y acciones sociales.

<sup>26</sup> Para una descripción detallada de las categorías de uso, véase el subapartado "Uso" del apartado "Cálculo del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades (P<sub>i</sub>)" en el Anexo 1.

clasificaron en la **categoría más alta**. El subíndice promedio de los programas y acciones sociales, así como su distribución en niveles de uso por dependencias y entidades, se aprecian en la Gráfica 55.

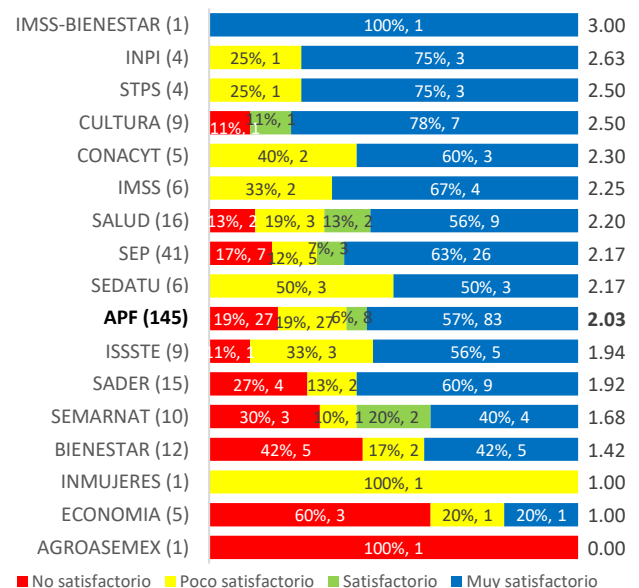
Por lo que se refiere al proceso de **asignación y seguimiento presupuestal**, a nivel de la APF se alcanzó un valor promedio de **0.78**, lo cual representa un nivel de uso **no satisfactorio**, debido a que más de la mitad (**59%**) de los programas y acciones sociales hace un uso **no satisfactorio** de la MIR e indicadores, y únicamente **7 (5%)** se clasificaron en la **categoría más alta**. Se observa que en la gran mayoría de las dependencias y entidades (**13 de 16, es decir, el 81%**) al menos el 50% de los programas y acciones sociales que coordinan hace un uso **no satisfactorio** de la MIR e indicadores. El subíndice promedio de los programas y acciones sociales, así como su distribución en niveles de uso por dependencias y entidades, aparecen en la Gráfica 56.

**Gráfica 56.** Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de asignación y seguimiento presupuestal



En cuanto al **monitoreo** se halló que, a nivel de la APF, es en este proceso donde se alcanza el **valor promedio más alto (2.03)**, indicador de un nivel de uso **satisfactorio**. Sobresale que más de la mitad (**57%**) de los programas y acciones sociales se clasificó con un nivel de uso **muy satisfactorio**, señal de que estos recurren mucho a la MIR y sus indicadores para dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos, además de hacer uso de sistemas informáticos que les permiten concentrar, analizar y difundir su información de monitoreo. Por otro lado, **únicamente 27 (19%)** programas y acciones sociales se clasificaron en la categoría de uso más baja. El subíndice promedio de los programas y acciones sociales, además de su distribución en niveles de uso por dependencias y entidades se localizan en la Gráfica 57.

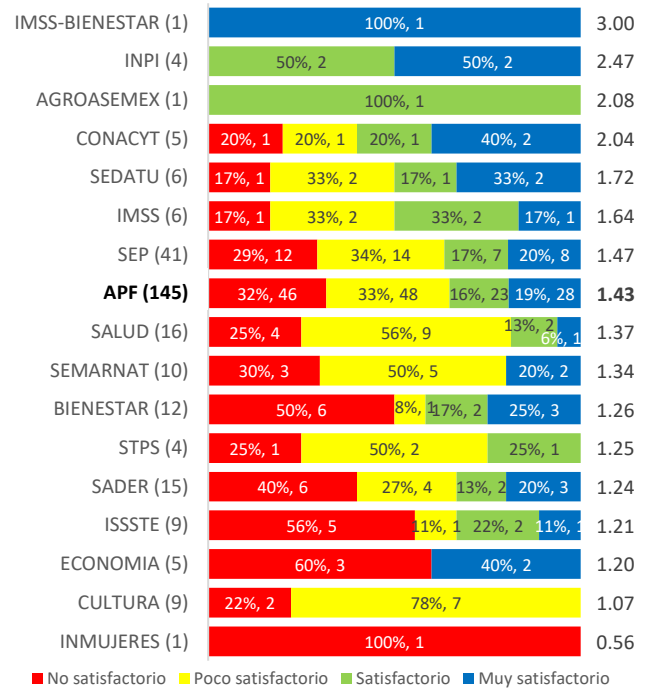
**Gráfica 57.** Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de monitoreo



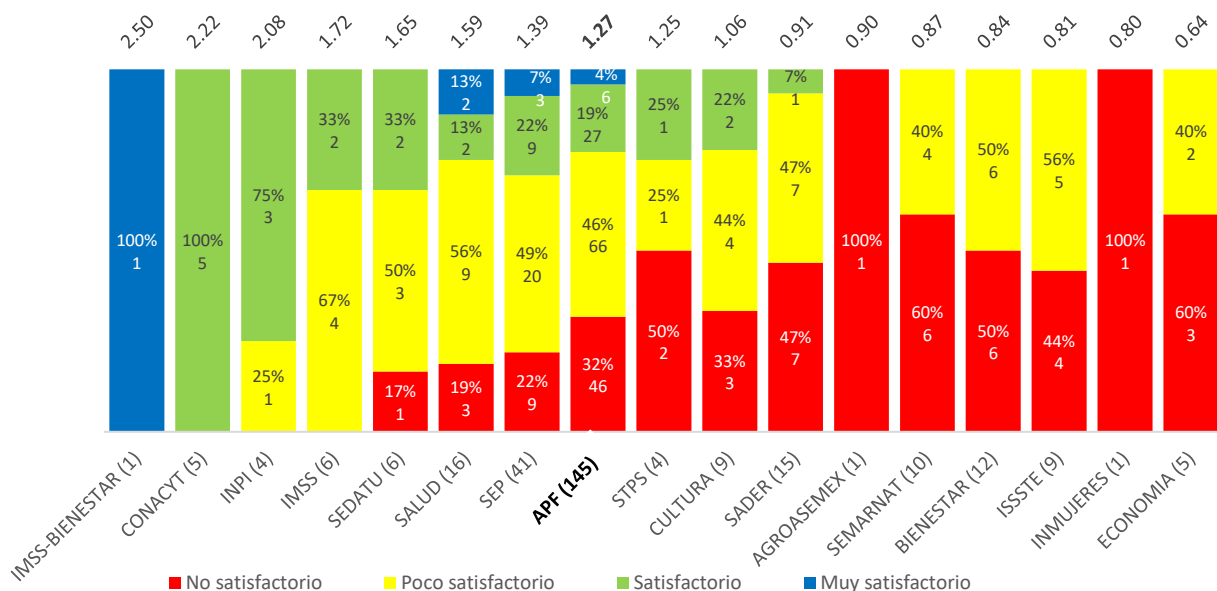
En lo que respecta al proceso de **evaluación**, a nivel de la APF se alcanzó el **valor promedio de 1.43**, lo cual representa un nivel de uso **poco satisfactorio**. Únicamente **28 (19%)** programas y acciones sociales hacen un uso **muy satisfactorio** de la MIR e indicadores. En este proceso se encuentra que solo en **6** dependencias y entidades **al menos el 50%** de los programas y acciones sociales que coordinan hace un uso **satisfactorio** o **muy satisfactorio** y en **12 (75%)** dependencias y entidades **al menos el 50%** de los programas y acciones sociales que coordinan hace uso **poco satisfactorio** o **no satisfactorio**. El subíndice promedio de los programas y acciones sociales, así como su distribución en niveles de uso por dependencias y entidades, se observan en la Gráfica 58.

En relación con el proceso de **transparencia y rendición de cuentas**, a nivel de la APF se alcanzó un valor promedio de **1.27**, esto es, un nivel de uso **poco satisfactorio**. Una tercera parte (**32%**) de los programas y acciones sociales hace un uso **no satisfactorio** de la MIR e indicadores, y únicamente 6 (4%) se clasificaron en la categoría más alta. En la Gráfica 56 expresa el subíndice promedio de los programas y acciones sociales, así como su distribución en niveles de uso por dependencias y entidades.

**Gráfica 58.** Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de evaluación



**Gráfica 59.** Subíndice promedio y distribución en niveles de uso de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en el proceso de transparencia y rendición de cuentas



## Desempeño

### ¿Qué resultados alcanzaron los programas sociales en el logro de sus objetivos?

#### Definición de Desempeño

Busca conocer el cumplimiento de las metas de los indicadores de propósito y componentes de los programas y acciones sociales.

El análisis del cumplimiento de las metas se basó en la información que reportan los programas y acciones del ámbito social al cierre de la Cuenta Pública 2019. Por su parte, para aquellos programas de reciente creación y que aún no contaban con información al momento del análisis, se tomó el desempeño promedio de la dependencia o entidad.<sup>27</sup>

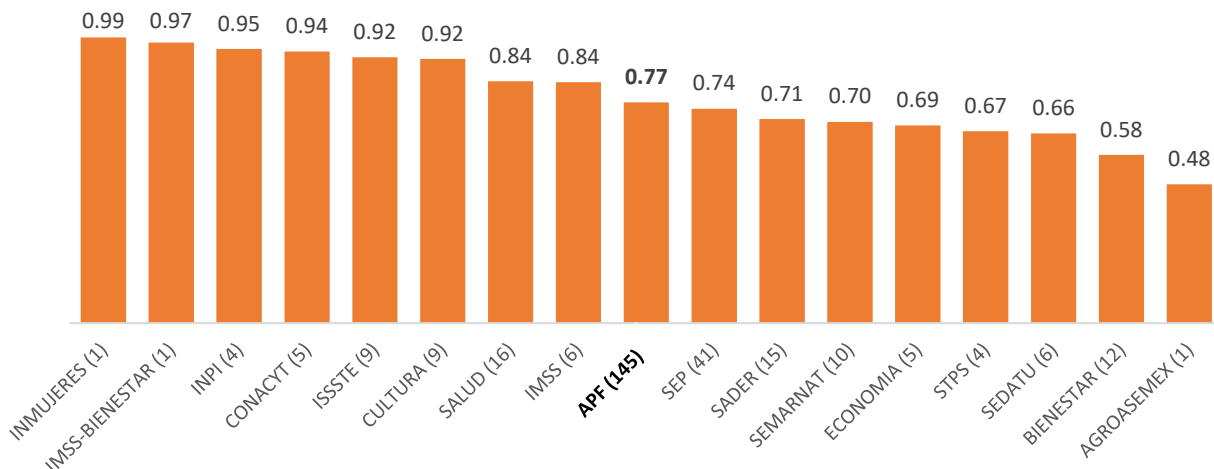
A nivel de la APF, los 145 programas y acciones sociales alcanzaron un valor promedio en esta dimensión de **0.77** en una escala 0-1, reflejando que, *grosso modo*, los programas y acciones sociales lograron un desempeño promedio deficiente en el cumplimiento de sus metas. Por tanto, deben implementar medidas que fortalezcan sus procesos internos de planeación para la definición de metas, en aras de alcanzar un mejor desempeño en los siguientes ejercicios fiscales. La Gráfica 60 muestra el valor promedio alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades.<sup>28</sup> Cabe señalar que alcanzar un buen desempeño en el cumplimiento de metas no debe interpretarse siempre como un diseño apropiado de los indicadores. Por ejemplo, un indicador a nivel propósito puede no ser adecuado ni relevante para monitorear los resultados de un programa o acción social, aun así, puede alcanzar un buen desempeño.

#### Metodología de análisis

##### Desempeño alcanzado en el cumplimiento de las metas

Análisis del grado de cumplimiento de metas que tuvieron los programas y acciones de desarrollo social. Se considera la meta establecida al inicio del ciclo presupuestario, la meta alcanzada al finalizar este periodo y la brecha existente entre ellas para los indicadores de propósito y componentes reportados en la MIR

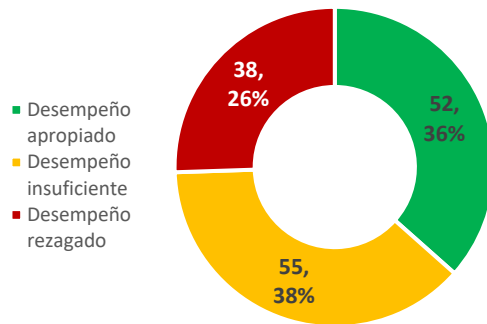
**Gráfica 60.** Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión desempeño



<sup>27</sup> Se asignaron valores a 17 programas y acciones sociales, es decir, al 12%, los cuales son coordinados por Sader (2), SEP (8), Salud (3), Cultura (1) e Issste (3).

<sup>28</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se desglosan los valores por programa y acción social.

**Gráfica 61.** Distribución de los programas y acciones sociales según su desempeño promedio alcanzado



Monitorar el desempeño de los programas y acciones sociales es esencial para la implementación de mecanismos de ajuste en el corto, mediano y largo plazo que posibiliten a los programas concretar sus objetivos. Los resultados del análisis del desempeño de los indicadores muestran que **52** programas y acciones sociales alcanzaron un desempeño promedio **apropiado**<sup>29</sup> en el cumplimiento de sus objetivos, esto implica que el **36%** de los programas y acciones llevó a cabo un proceso de planeación satisfactorio. En el extremo opuesto, el **26% (38)** de los programas y acciones alcanzó un cumplimiento promedio de metas **rezagado**, lo que se traduce en problemas importantes en el proceso de planeación y

definición de metas al inicio del ejercicio fiscal; la mayoría de ellos son coordinados por SEP, Bienestar y Sader. Es necesario que estos programas y acciones sociales retomen las recomendaciones metodológicas en materia de definición de metas y líneas base emitidas por el CONEVAL<sup>30</sup> a fin de evitar, por ejemplo, el establecimiento de metas inerciales o discrecionales. Por otro lado, **55 (38%)** programas y acciones lograron un cumplimiento promedio de metas **insuficiente**, en cuyo caso es probable que las metas establecidas hayan sido sobreestimadas. La Gráfica 61 presenta los resultados anteriores.

Cabe destacar que **16 (11%)** programas y acciones sociales, entre ellos 1 programa prioritario (Jóvenes Escribiendo el Futuro), alcanzaron un valor de **1.00** en esta dimensión, es decir, un cumplimiento promedio de metas cercano al **100%**. En contraste, 3 programas obtuvieron un valor de **0** en esta dimensión, lo que significa un cumplimiento promedio nulo de sus metas planeadas. La lista de programas que alcanzaron el valor máximo en esta dimensión se muestra en el Cuadro 13.<sup>31</sup>

**Cuadro 13.** Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor máximo en la dimensión desempeño

| Dependencia o entidad | Clave | Nombre del programa  |
|-----------------------|-------|--|
| Conacyt               | S192  | Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación |
|                       | S191  | Sistema Nacional de Investigadores   |
| Cultura               | E013  | Producción y Transmisión de Materiales Culturales y Artísticos                         |
|                       | E012  | Protección y Conservación del Patrimonio Cultural                                      |
| INPI                  | S178  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena  |
| Issste                | E018  | Suministro de Claves de Medicamentos   |
|                       | E042  | Atención a Personas con Discapacidad   |
|                       | E015  | Investigación y Desarrollo Tecnológico en Salud  |
| Sader                 | S052  | Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.                    |
| Salud                 | S202  | Calidad en la Atención Médica  |
| Sedatu                | U003  | Programa de Modernización de los Registros Públicos de la Propiedad y Catastros        |
| Semarnat              | E015  | Investigación en Cambio Climático, Sustentabilidad y Crecimiento Verde                 |
| SEP                   | E003  | Evaluaciones de la Calidad de la Educación   |
|                       | S221  | Escuelas de Tiempo Completo  |
|                       | E032  | Políticas de Igualdad de Género en el Sector Educativo                                 |
|                       | U280  | Jóvenes Escribiendo el Futuro  |

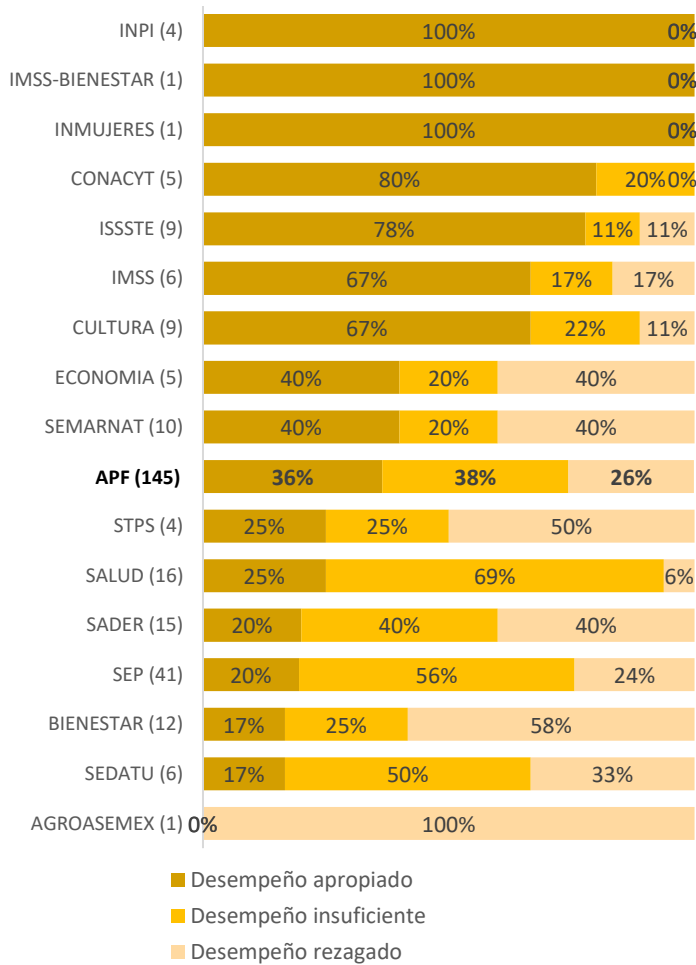
<sup>29</sup> A efectos de clasificar los 145 programas y acciones de desarrollo social de acuerdo con el desempeño alcanzado en el cumplimiento de sus metas, se definieron las siguientes tres categorías: desempeño apropiado (cumplimiento promedio de metas de 0.90 a 1.00), desempeño insuficiente (cumplimiento promedio de 0.70 a menos de 0.90) y desempeño rezagado (cumplimiento promedio de metas menor de 0.70).

<sup>30</sup> La *Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas* está disponible en [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia\\_lineas\\_base\\_metas.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia_lineas_base_metas.pdf)

<sup>31</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se detallan los valores alcanzados por cada uno de los 145 programas y acciones sociales.



**Gráfica 62.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto al desempeño promedio alcanzado



Al considerar los resultados por dependencias y entidades se encontró que, en 4 de las 16 dependencias y entidades, el **80% o más** de los programas que coordinan alcanzó un desempeño **apropiado** y, más aún, en 3 de estas dependencias (INPI, IMSS-Bienestar e Inmujeres) todos los programas y acciones sociales que coordinan lograron un cumplimiento de metas apropiado; no obstante, las últimas 2 solo operan un programa social. Asimismo, se identifican otras 3 dependencias y entidades en las que la mayor parte de sus programas alcanzó un desempeño apropiado: Issste (78%), IMSS (67%) y Cultura (67%). En el extremo opuesto, en 7 dependencias y entidades únicamente el **25% o menos** de sus programas y acciones sociales logró un cumplimiento de metas apropiado. Cabe destacar el caso de Bienestar, STPS y Agroasemex, en las cuales el **50% o más** de los programas y acciones que coordinan alcanzó un desempeño rezagado, evidencia de deficiencias significativas en el planteamiento de metas. En la Gráfica 62 se ve la distribución de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades.

## Sostenibilidad

### ¿Qué historia nos cuentan los indicadores de los programas sociales?

#### Definición de Sostenibilidad

Valora la permanencia de los indicadores de la MIR, así como el número de observaciones históricas disponibles para cada indicador en los tres años recientes.

Los indicadores de los programas sociales permiten monitorear su desempeño a lo largo del tiempo. Un mayor número de observaciones históricas posibilita el análisis tanto de las trayectorias de los programas como de la dinámica de la problemática social a la que dirigen su atención.

Sin embargo, los indicadores de la MIR son susceptibles de sufrir modificaciones debido, por ejemplo, a los cambios de APF y los consecuentes ajustes en el diseño de los programas sociales o a las sugerencias de mejora emitidas por instancias como el CONEVAL. Ello ocasiona la sustitución de indicadores de baja calidad por otros útiles para el seguimiento efectivo de los resultados.

**Metodología de análisis**

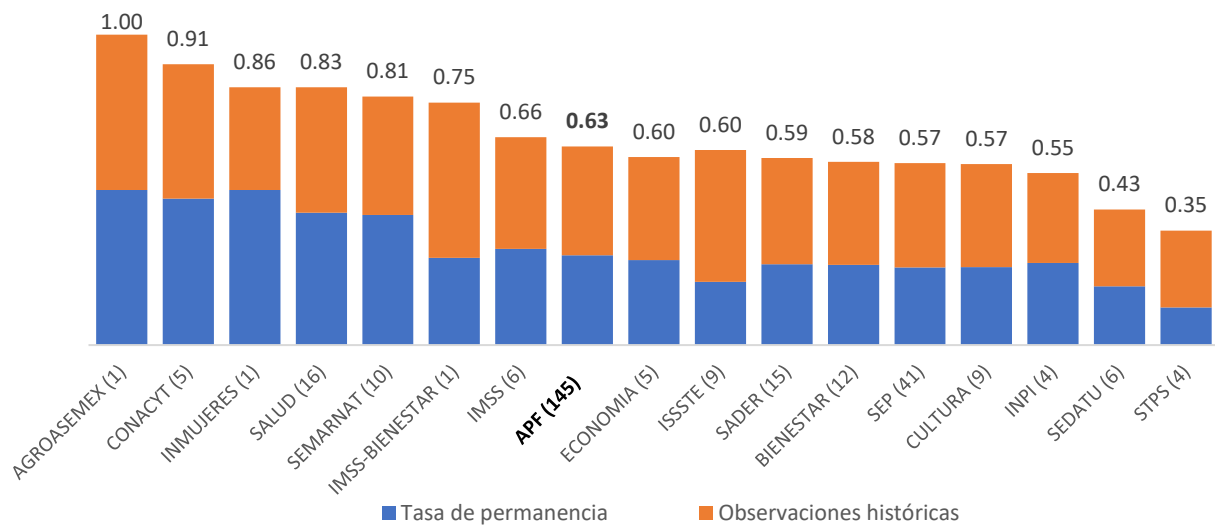
**Tasa de permanencia anual (TPA)**

Examina la proporción de indicadores que permanecen de un año a otro en las MIR

**Observaciones históricas, 2018-2020**

Analiza cuántas observaciones anuales tienen los indicadores en el periodo de los tres años recientes

**Gráfica 63.** Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión sostenibilidad

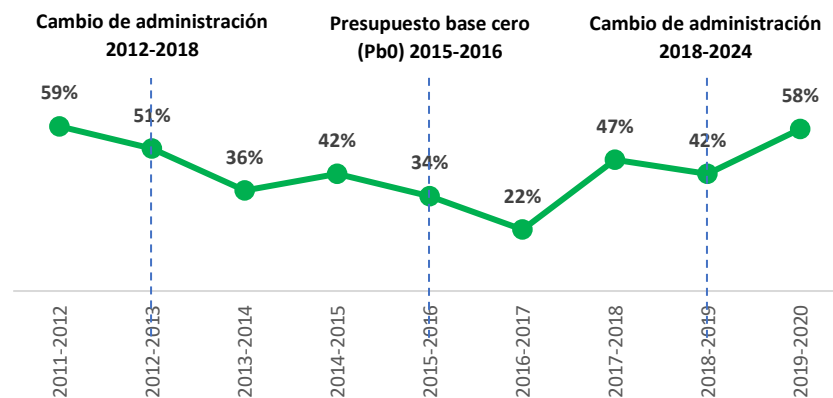


El análisis de la sostenibilidad de los indicadores reveló que, a nivel de la APF los 145 programas y acciones sociales alcanzaron un valor promedio en esta dimensión de **0.63** en una escala 0-1, lo cual implica que, en términos generales, los programas y acciones sociales poseen información para contar dos terceras partes de su historia desde 2018. En este sentido, reviste vital importancia que los programas continúen fortaleciendo sus procesos de monitoreo para lograr que al final de la APF actual

posean información que les permita explicar sus resultados alcanzados durante todo el periodo. La Gráfica 63 muestra el valor promedio alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades.<sup>32</sup>

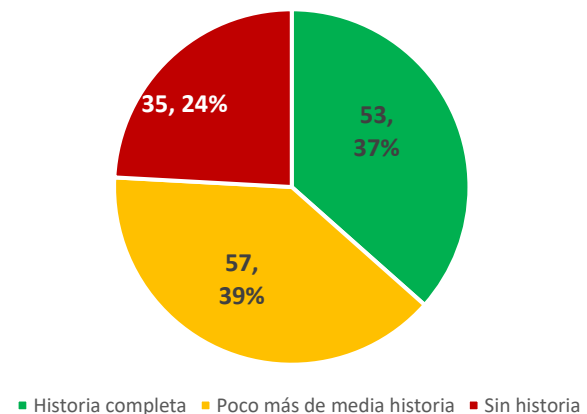
Referente a la **tasa de permanencia anual (TPA)** a nivel de la APF, **57** programas y acciones sociales presentan una tasa de permanencia del 100% en sus indicadores. Esto significa que el **39%** conservó los indicadores de su MIR sin cambios entre 2019 y 2020. En contraste, **62** programas y acciones (**43%**) mantuvieron vigentes únicamente la mitad o menos de sus indicadores, y de estos, en **32** no hubo continuidad de ningún indicador en su MIR, por lo cual su tasa de permanencia es igual a 0. La mayor parte de estos programas es coordinada por Sader, SEP y Bienestar. Cabe señalar que la tasa de permanencia de los indicadores ha variado históricamente desde 2011-2012, periodo en el que se registró el valor más alto (**59%**), mientras que en el periodo 2016-2017 solo se mantuvo uno de cada cinco indicadores (**22%**). Tal variabilidad en la tasa de permanencia de los indicadores se explica, en parte, por los ajustes en el diseño de los programas que se siguen de un cambio de administración o de una reingeniería de la estructura programática, como fue el Presupuesto Base Cero (Pb0), implementado en 2015-2016. La Gráfica 64 expone la evolución de la tasa de permanencia.

**Gráfica 64. Tasa de permanencia histórica anual de los indicadores, 2011-2020**



Por su parte, el análisis de **observaciones históricas por indicador** para el periodo 2018-2020 arroja que **53 (37%)** programas y acciones sociales cuentan con información suficiente para explicar toda su historia, ya que todos sus indicadores poseen observaciones al menos desde 2018. Por otro lado, **57 (39%)** tienen información para dos de los tres años considerados, es decir, pueden contar poco más de la mitad de su historia. En contraste, se identificó que **35 (24%)** registraron información únicamente para uno o ningún año desde 2018, lo que se traduce en la imposibilidad de contar su historia para el periodo considerado. La distribución de programas y acciones sociales a nivel APF se aprecia en la Gráfica 65.

**Gráfica 65. Distribución de los programas y acciones sociales según observaciones históricas 2018-2020**



<sup>32</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se desglosan los valores por programa y acción social.

Cabe destacar que **37 (26%)** programas y acciones sociales, entre ellos 2 programas prioritarios (Crédito Ganadero a la Palabra y Sembrando Vida), alcanzaron un valor de **1.00** en esta dimensión, dado que poseen información para explicar toda su historia durante los tres años recientes.<sup>33</sup> Casi la mitad de estos 37 programas son coordinados por Salud, Bienestar y Conacyt. En el Cuadro 14 se enlistan tales programas y acciones sociales.<sup>34</sup>

**Cuadro 14. Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor 1.00 en la dimensión sostenibilidad**

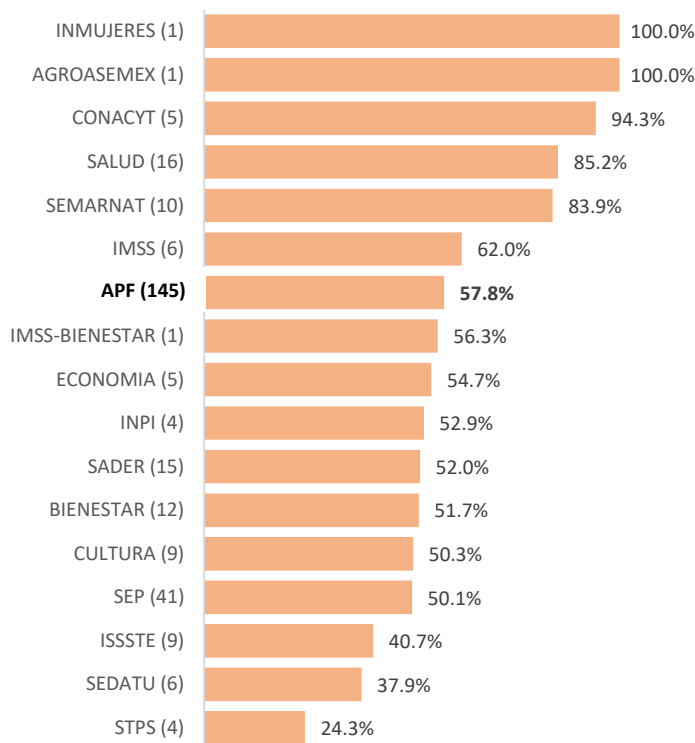
| Dependencia o entidad | Clave | Nombre del programa  |
|-----------------------|-------|--|
| Agroasemex            | S265  | Programa de Aseguramiento Agropecuario   |
| Bienestar             | S017  | Programa de Fomento a la Economía Social   |
|                       | S057  | Programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (Fonart)                      |
|                       | S241  | Seguro de Vida para Jefas de Familia   |
|                       | U010  | Sembrando Vida   |
| Conacyt               | E003  | Investigación Científica, Desarrollo e Innovación                                      |
|                       | S191  | Sistema Nacional de Investigadores   |
|                       | S192  | Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación |
|                       | S278  | Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación          |
| Cultura               | E016  | Producción y Distribución de Libros y Materiales Artísticos y Culturales               |
|                       | E042  | Servicios Educativos Culturales y Artísticos   |
|                       | E043  | Cultura Comunitaria  |
| IMSS                  | E001  | Prevención y Control de Enfermedades   |
|                       | E007  | Servicios de Guardería   |
|                       | E012  | Prestaciones Sociales  |
| INPI                  | S178  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena  |
| Issste                | E018  | Suministro de Claves de Medicamentos   |
|                       | E043  | Prevención y Control de Enfermedades   |
|                       | E044  | Atención a la Salud  |
| Sader                 | E003  | Desarrollo y Vinculación de la Investigación Científica y Tecnológica con el Sector    |
|                       | U009  | Fomento de la Ganadería y Normalización de la Calidad de los Productos Pecuarios       |
|                       | U021  | Crédito Ganadero a la Palabra  |
| Salud                 | E023  | Atención a la Salud  |
|                       | E025  | Prevención y Atención contra las Adicciones  |
|                       | E036  | Programa de Vacunación   |
|                       | E041  | Protección y Restitución de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes            |
|                       | S039  | Programa de Atención a Personas con Discapacidad                                       |
|                       | S200  | Fortalecimiento a la Atención Médica   |
|                       | S201  | Seguro Médico Siglo XXI  |
|                       | U008  | Prevención y Control de Sobrepeso, Obesidad y Diabetes                                 |
|                       | U009  | Vigilancia Epidemiológica  |
| Economía              | B002  | Generación y Difusión de Información para el Consumidor                                |
|                       | E005  | Protección de los Derechos de los Consumidores   |
| Semarnat              | S074  | Agua Potable, Drenaje y Tratamiento  |
|                       | U040  | Programa para la Protección y Restauración de Ecosistemas y Especies Prioritarias      |
| SEP                   | E007  | Servicios de Educación Media Superior  |
|                       | E010  | Servicios de Educación Superior y Posgrado   |

De acuerdo con los resultados por dependencias y entidades en las variables que integran esta dimensión, acerca de la **tasa de permanencia**, en **5 (31%)** de las 16 dependencias y entidades los programas y acciones sociales que coordinan mantuvieron en promedio **más del 80%** de sus indicadores sin cambios entre 2019 y 2020. Por el contrario, en **3 (19%)** dependencias los programas y acciones sociales que coordinan modificaron más de la mitad de los indicadores contenidos en su MIR. La tasa de permanencia anual promedio para la APF, dependencias y entidades se observa en la Gráfica 66.

<sup>33</sup> A excepción de los programas prioritarios, pues se crearon en 2019.

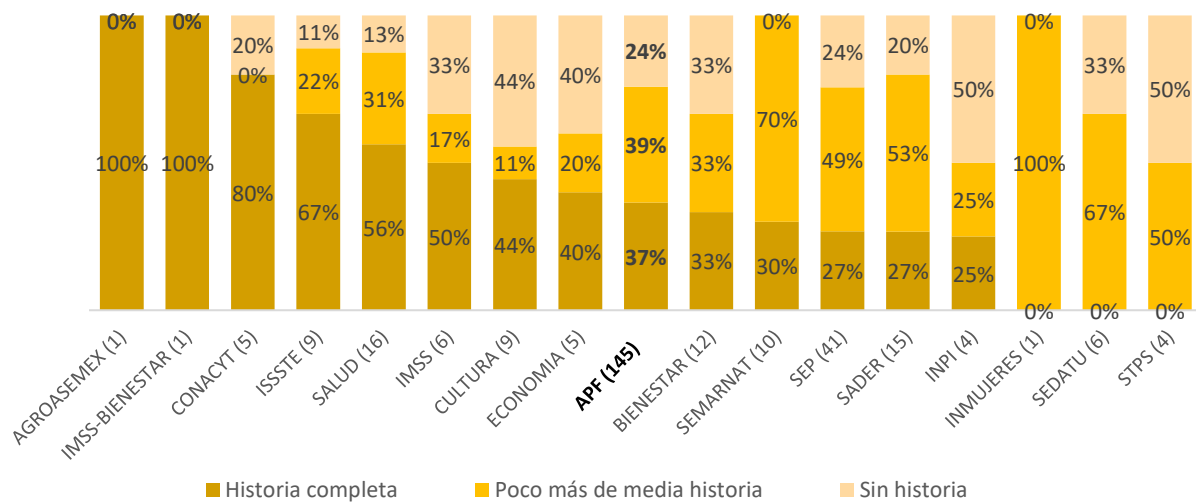
<sup>34</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se detallan los valores alcanzados por cada uno de los 145 programas y acciones sociales.

**Gráfica 66.** Tasa de permanencia anual promedio por dependencias y entidades, 2019-2020



Por último, vinculado con las observaciones históricas por indicador para el periodo 2018-2020, el hallazgo fue que en **6** de las 16 dependencias y entidades el **50% o más** de los programas y acciones que coordinan posee información de sus indicadores para contar toda su historia desde 2018. Destaca el caso de IMSS-Bienestar y Agroasemex, entidades en las que todos los indicadores del único programa que operan reportan información al menos desde 2018. En el extremo opuesto, **3** dependencias no coordinan ningún programa cuyos indicadores hayan reportado información para el periodo en estudio. Por su parte, en **7** dependencias y entidades **menos de la mitad** de sus programas y acciones cuenta con datos útiles para explicar su historia desde 2018. En la Gráfica 67 se muestra la distribución de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades.

**Gráfica 67.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto a las observaciones históricas de sus indicadores



## Alineación estratégica

### ¿Cómo es la vinculación de los programas y acciones sociales con los derechos sociales?

#### Definición de Alineación estratégica

Examina la vinculación existente entre los objetivos e indicadores de los programas y acciones del ámbito social y su contribución al acceso y medición de los derechos sociales.

El análisis de Alineación estratégica permite identificar los programas y acciones sociales que dirigen su esfuerzo a mejorar el acceso efectivo a alguno de los DS, así como al reconocimiento de los indicadores que miden este acceso. La contribución efectiva de los programas y acciones a los DS constituye un elemento fundamental para la implementación exitosa de la política social en México.

El análisis considera dos variables medidas en escala 0-1, en donde el valor máximo se obtiene cuando el logro del propósito de un programa significa un aporte directo al acceso a un DS y que, además, al menos uno de los indicadores de propósito mide la incidencia directa del programa en el acceso a ese DS. Según los resultados, a nivel de la APF la vinculación de los programas con los DS es de **0.71**; en particular, la vinculación de objetivos con los DS tuvo un valor promedio de **0.76**, mayor que el de la vinculación de indicadores con los DS, la cual fue de **0.65**. Por tanto, se identifica una vinculación con los DS más marcada en los objetivos que en los indicadores. La Gráfica 68 muestra el valor promedio alcanzado en esta dimensión por las dependencias y entidades.<sup>35</sup>

#### Metodología de análisis

La dimensión Alineación estratégica se compone de dos variables de análisis:

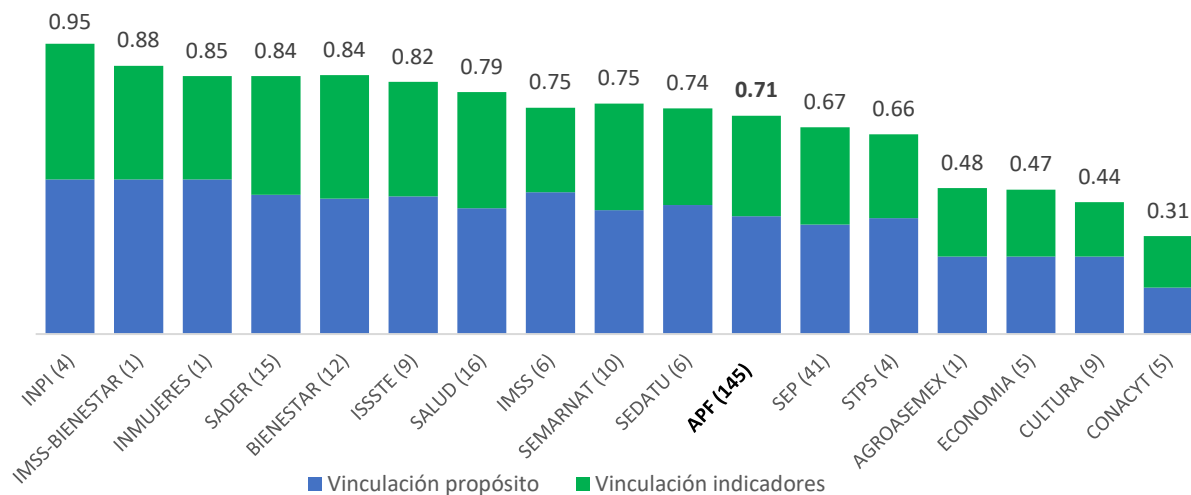
##### 1) Vinculación de objetivos con derechos sociales:

Analiza si el propósito de cada programa o acción de desarrollo social contribuye a mejorar el acceso efectivo a algún DS

##### 2) Vinculación de indicadores con derechos sociales:

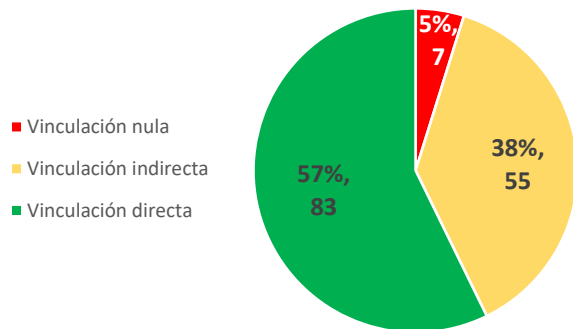
Analiza si los indicadores de resultados de cada programa o acción de desarrollo social miden la incidencia al acceso efectivo a un DS

**Gráfica 68.** Valor promedio alcanzado por la Administración Pública Federal, dependencias y entidades en la dimensión Alineación estratégica



<sup>35</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se desglosan los valores por programa y acción social.

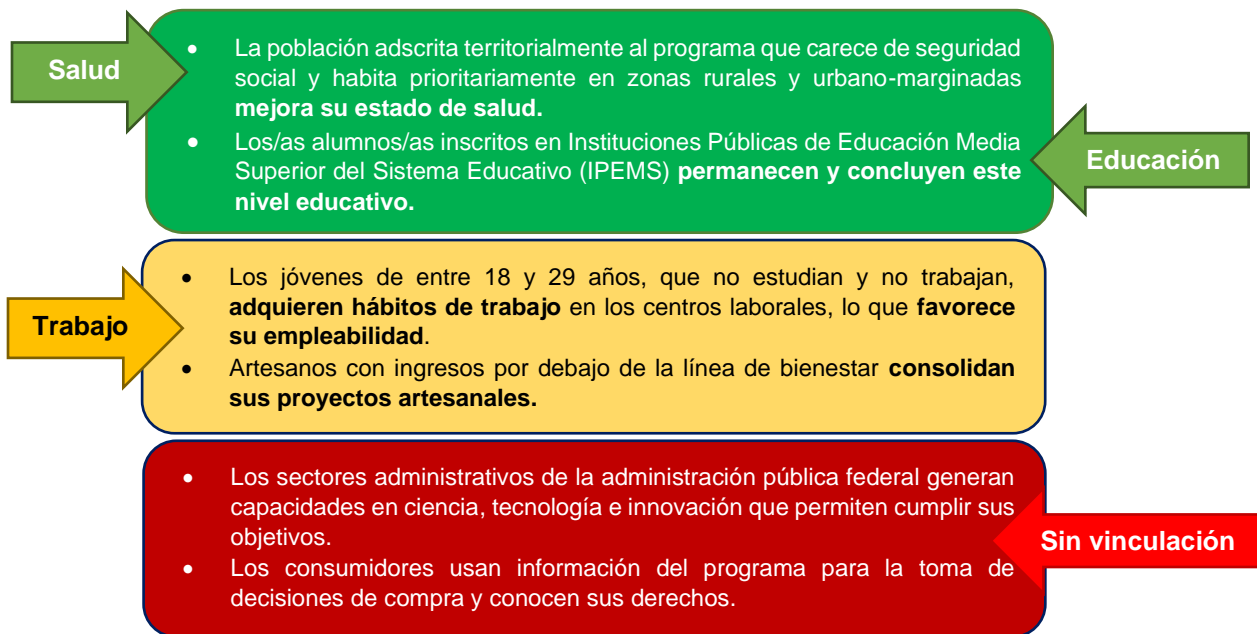
**Gráfica 69.** Distribución de programas y acciones sociales según su vinculación de objetivos con los derechos sociales



Al analizar la variable de **vinculación de objetivos con los DS** resulta que **más de la mitad (57%)** de los programas y acciones sociales tiene una **vinculación directa**, puesto que el logro de su objetivo contribuye de forma directa al acceso a algún DS. De este grupo, sobresale que la salud es el derecho con el que los programas se vinculan más a menudo, seguido por la seguridad social y la educación. Además, **55** programas y acciones sociales tienen una vinculación indirecta, entendida como que el objetivo incluye algún factor relacionado con determinado DS, pero

no contribuye a su acceso. Por su parte, solo se identifican **7 (5%)** programas y acciones sociales sin ningún tipo de vinculación. Estos dos últimos resultados expresan un margen de mejora en la definición de los objetivos centrales de los programas y acciones del ámbito social en cuanto a su aportación al ejercicio efectivo de los DS. Lo anterior aparece en la Gráfica 69, mientras que la Figura 12 presenta algunos ejemplos de vinculación de los objetivos centrales de los programas y acciones con los DS.

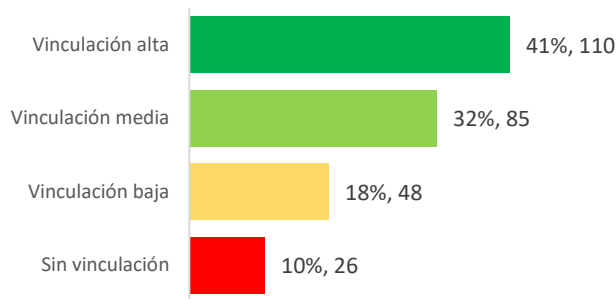
**Figura 12.** Ejemplos de objetivos y su vinculación con los derechos sociales



Correspondiente a la **vinculación de los indicadores con los DS**, los 269 indicadores de propósito de los programas y acciones sociales se clasificaron en cuatro categorías, que van desde los indicadores que miden la incidencia directa del programa en el acceso a un derecho social (vinculación alta) hasta los que son por completo ajenos a los DS (sin vinculación).<sup>36</sup> Los hallazgos muestran que el **41% (110) mide el acceso a un derecho social**, mientras que el **10% (26) no tiene ninguna vinculación**. La Gráfica 70 expone estos datos.

<sup>36</sup> Para información detallada del cálculo de las variables, véase el subapartado "Alineación estratégica" del apartado "Cálculo del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades (P<sub>i</sub>)" en el Anexo 1.

**Gráfica 70.** Distribución de los indicadores según su vinculación con la medición de los derechos sociales



En esta dimensión, destaca que **35 (24%)** programas y acciones sociales, entre ellos **8 programas prioritarios**, alcanzaron el valor máximo, puesto que el logro de sus propósitos contribuye al acceso a un DS, y además al menos uno de sus indicadores de propósito permite medir la incidencia en el acceso a ese DS. Los 35 programas se encuentran listados en el Cuadro 15.<sup>37</sup>

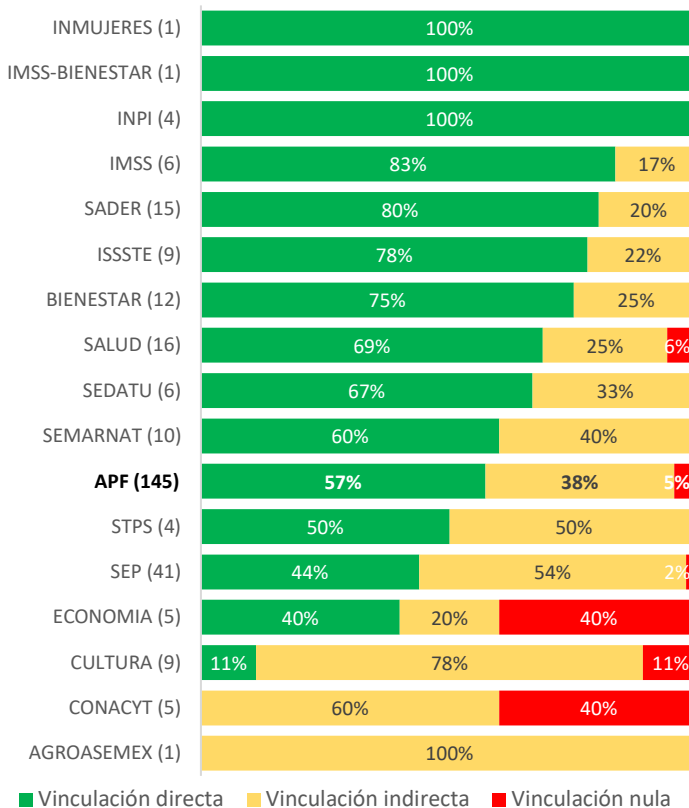
**Cuadro 15.** Programas y acciones sociales que alcanzaron el valor máximo en la dimensión Alineación estratégica

| Dependencia o entidad | Clave | Nombre del programa   |
|-----------------------|-------|---|
| Bienestar             | S241  | Seguro de Vida para Jefas de Familia  |
|                       | U010  | Sembrando Vida  |
|                       | U009  | Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente                       |
|                       | S176  | Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores                                   |
|                       | U011  | Bienestar de las Personas en Situación de Emergencia Social y Natural                       |
| IMSS                  | E011  | Atención a la Salud   |
| INPI                  | S178  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena   |
|                       | U011  | Programa de Derechos Indígenas  |
| Issste                | E043  | Prevención y Control de Enfermedades  |
|                       | E044  | Atención a la Salud   |
|                       | E046  | Servicios Deportivos, Culturales, Turísticos y Funerarios                                   |
|                       | E049  | Servicios Integrales a Pensionados  |
| Sader                 | U009  | Fomento de la Ganadería y Normalización de la Calidad de los Productos Pecuarios            |
|                       | S053  | Programa de Abasto Rural a cargo de Diconsa, S.A. de C.V. (Diconsa)                         |
|                       | U022  | Fertilizantes   |
|                       | B004  | Adquisición de Leche Nacional   |
| Salud                 | E023  | Atención a la Salud   |
|                       | S039  | Programa de Atención a Personas con Discapacidad  |
|                       | E036  | Programa de Vacunación  |
|                       | E041  | Protección y Restitución de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes                 |
|                       | S251  | Programa de Salud y Bienestar Comunitario   |
|                       | U013  | Atención a la Salud y Medicamentos Gratuitos para la Población sin Seguridad Social Laboral |
| Economía              | S220  | Programa para la Productividad y Competitividad Industrial                                  |
| Sedatu                | S273  | Programa de Mejoramiento Urbano (PMU)   |
| Semarnat              | U040  | Programa para la Protección y Restauración de Ecosistemas y Especies Prioritarias           |
|                       | U020  | Conservación y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre                             |
| SEP                   | E064  | Educación para Adultos (INEA)   |
|                       | E010  | Servicios de Educación Superior y Posgrado  |
|                       | U031  | Expansión de la Educación Inicial   |
|                       | S297  | Atención Educativa de la Población Escolar Migrante (PAPEM)                                 |
|                       | S072  | Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez                       |
|                       | E066  | Educación Inicial y Básica Comunitaria  |
|                       | U280  | Jóvenes Escribiendo el Futuro   |
|                       | U084  | Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez                   |
|                       | S299  | Desarrollo de Aprendizajes Significativos de Educación Básica                               |

<sup>37</sup> En el Anexo 6, al final de este documento, se detallan los valores alcanzados por cada uno de los 145 programas y acciones sociales.



**Gráfica 71.** Distribución porcentual de los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto a la vinculación de los objetivos con los derechos sociales



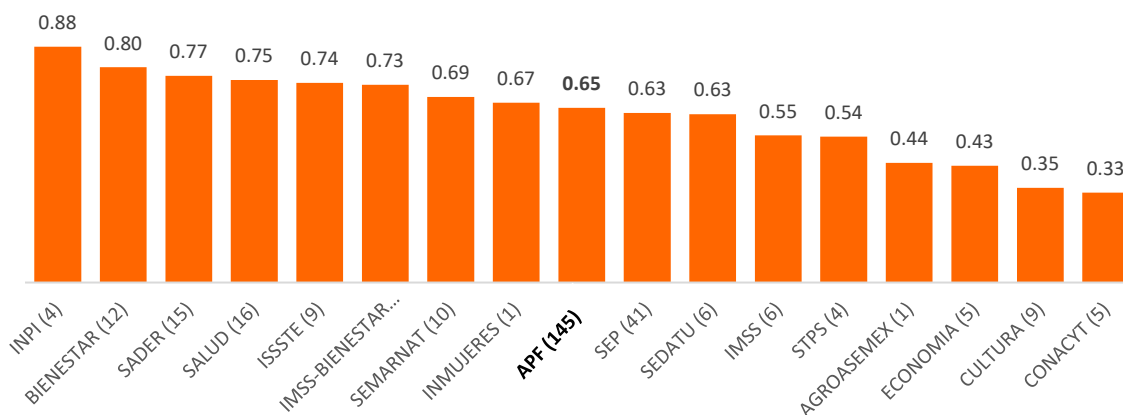
El análisis específico de la vinculación entre los objetivos y los DS a nivel dependencia o entidad se ilustra en la Gráfica 71. En este caso, 3 dependencias y entidades tienen la **totalidad de sus programas con una vinculación directa a un DS**; por el contrario, 2 dependencias y entidades (Conacyt y Agroasemex) **carecen de algún programa con esas características**.

En particular, hay 4 dependencias y entidades (Economía, Cultura, Conacyt y Agroasemex) cuyos programas presentan las mayores complicaciones para lograr una vinculación con algún DS.

Asimismo, acerca del análisis de **vinculación de los indicadores de resultados con los DS, 10 (63%)** dependencias y entidades tuvieron una calificación promedio superior a 0.50. Destaca que las 4 dependencias con menor resultado en cuanto a la vinculación de los indicadores de propósito de sus programas con los DS coinciden con aquellas que tienen objetivos con menor asociación al acceso a un DS; una posible

explicación apunta a que, si el objetivo no se vincula a un DS, sus indicadores tampoco tendrán vinculación. El valor promedio alcanzado por los programas y acciones sociales por dependencias y entidades se ve en la Gráfica 72.

**Gráfica 72.** Valor promedio alcanzado por los programas y acciones sociales por dependencias y entidades en cuanto a la vinculación de los indicadores con los derechos sociales

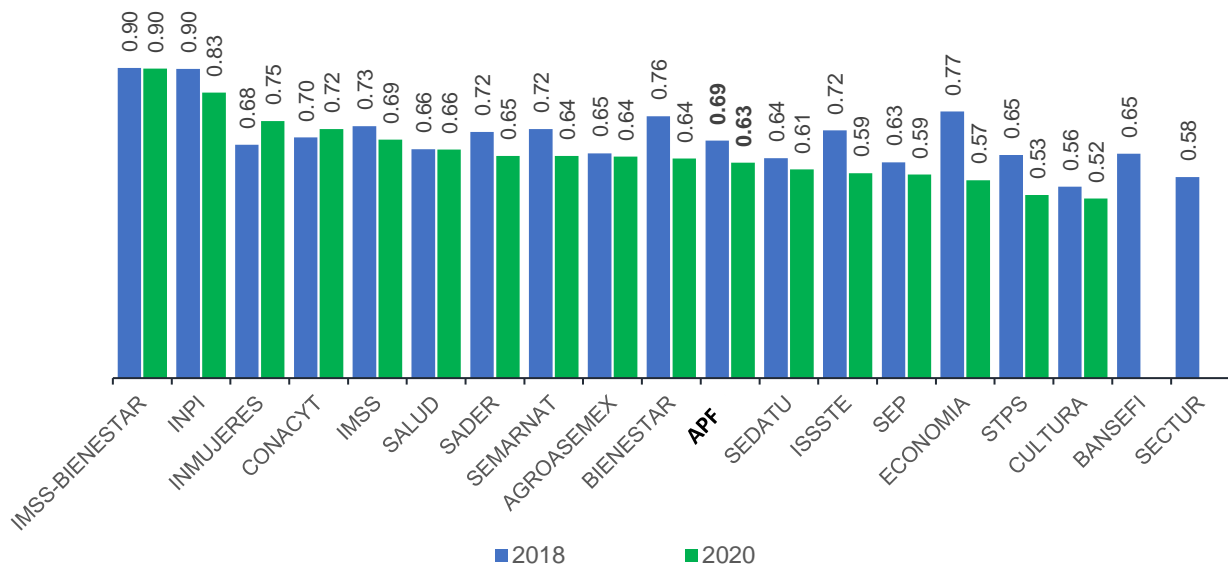


## Evolución en los resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades 2018-2020

Con el fin de conocer la evolución de los programas y acciones sociales en los dos años recientes es conveniente revisar la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ ). Los datos recabados indican que en **2018** el promedio de los programas y acciones sociales fue **0.69**, el cual supera al valor alcanzando en **2020**, que fue **0.63**. Cabe destacar que para este análisis se toman los programas y acciones sociales del año correspondiente; así, en 2018 fueron 150 programas y acciones sociales, en tanto que en 2020 fueron 145.

Si bien la Valoración de monitoreo es un valor individual, para efectuar un análisis más general se utiliza el Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades, el cual permite conocer el comportamiento promedio del total de programas y acciones sociales que coordina cada institución. Los valores reportados se ilustran en la Gráfica 73.

**Gráfica 73. Resultados del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades 2018-2020**



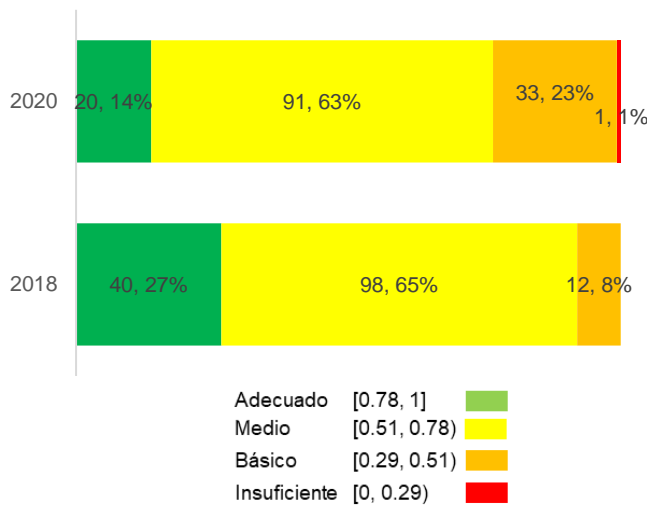
Destaca IMSS-Bienestar porque en ambos ejercicios su único programa tuvo un valor muy elevado, cercano a la calificación máxima. Por el contrario, Cultura, entre otras dependencias, obtuvo en ambos ejercicios las valoraciones más bajas en promedio.

Es significativo que a excepción de Inmujeres y Conacyt el resto de las dependencias y entidades presenta menores valores en 2020 en comparación con 2018, lo que indica que en general **hay un descenso en el monitoreo de los programas y acciones sociales en la APF**.

Con lo anterior, se identifica que 14 (**88%**) de las 16 dependencias y entidades en 2020 presentan un menor valor en el subíndice que en 2018, siendo Bienestar, Issste, Economía y STPS las que reportan caídas más pronunciadas.

La Gráfica 74 evidencia que la Valoración de monitoreo de cada uno de los programas y acciones sociales se cataloga en cuatro niveles de monitoreo.

**Gráfica 74.** Distribución de los programas y acciones sociales por su nivel de monitoreo en el  $P_{ki}$ , 2018-2020



Es claro que existe un descenso en las valoraciones de monitoreo alcanzadas por los programas y acciones sociales, ya que en 2018 el **27% (40)** de los programas y acciones sociales se clasificó en el nivel de monitoreo más alto (adecuado), índice que dos años después se redujo al **14% (20)**.

En ambos años, el grueso de los programas y acciones sociales se clasifica en el nivel de monitoreo **medio**, el **65%** (98) en 2018 y el **63%** (91) en 2020.

En 2018, solo el **8% (12)** de los programas y acciones sociales se clasificó en el nivel **básico** y aumentó a un **23% (33)** en 2020.

Por último, solo 1 acción social se clasificó en el nivel de monitoreo **insuficiente** en 2020 (Articulación de Políticas Integrales de

Juventud, de Bienestar); es notorio que en 2018 no hubo programas y acciones sociales en dicho nivel.

De la totalidad de programas y acciones sociales en 2020, **114 (79%)** se mantuvieron en el periodo completo. Con esta muestra es factible hacer un análisis de los cambios en el nivel de monitoreo entre ambos años, cuya información se plasma en el Cuadro 16.

Se observa que el **58% (66)** de los programas y acciones sociales conservan su mismo nivel de monitoreo, la mayoría en el nivel **medio**.

De los programas y acciones sociales, **11 (10%)** mejoran, y de estos, 8 suben de la categoría **medio** a **adecuado** y 3 pasan de **básico** a **medio**. Tales programas y acciones sociales son coordinados por Cultura, SEP, Bienestar, Issste y Salud.

**Cuadro 16.** Distribución de programas y acciones sociales por sus cambios en el nivel de monitoreo en el  $P_{ki}$ , 2018-2020

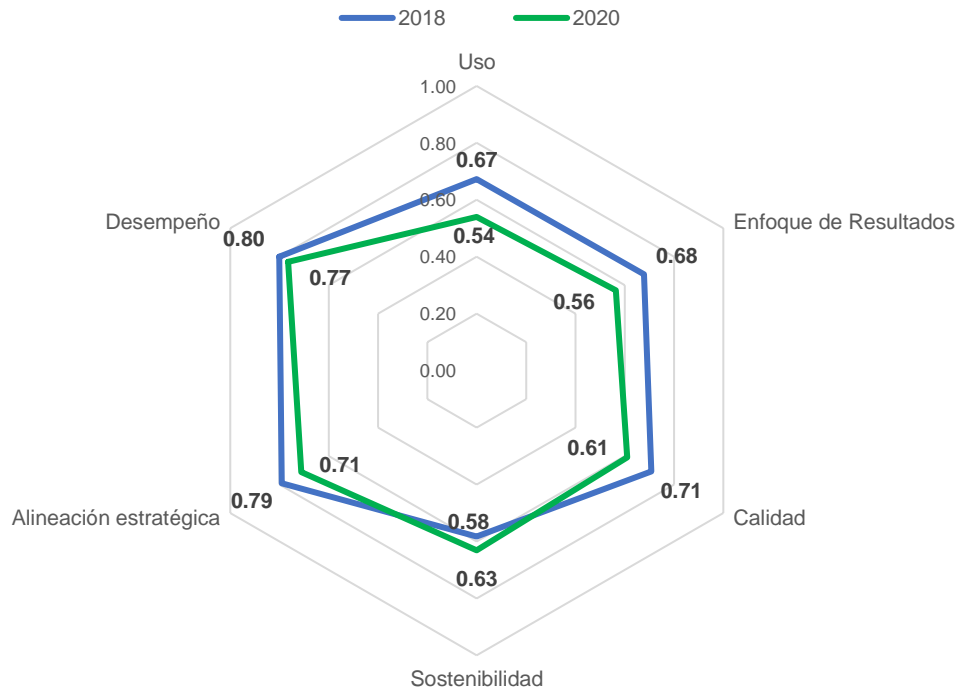
|      |              | 2018     |       |        |              |
|------|--------------|----------|-------|--------|--------------|
|      |              | Adecuado | Medio | Básico | Insuficiente |
| 2020 | Adecuado     | 12       | 8     | 0      | 0            |
|      | Medio        | 18       | 50    | 3      | 0            |
|      | Básico       | 0        | 18    | 4      | 0            |
|      | Insuficiente | 0        | 1     | 0      | 0            |

Asimismo, **37 (32%)** programas y acciones sociales se clasificaron en 2020 en un nivel de monitoreo más bajo en comparación con 2018, 18 de ellos pasaron de nivel **adecuado** a **medio**, 18 de nivel **medio** a **básico**, y 1 acción social tiene el descenso más importante, al pasar del nivel **medio** al **insuficiente**. En su mayoría, los programas en esta situación son coordinados por Bienestar, Economía, Semarnat, SEP y Cultura.

Los resultados promedio de cada una de las dimensiones que componen la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ ) refieren hallazgos que refuerzan los resultados obtenidos hasta ahora, es decir, se observa en general un mejor resultado en 2018 que en 2020. La Gráfica 75 muestra esta información.

Por tanto, con excepción de la dimensión Sostenibilidad, el valor promedio obtenido en cada una de las dimensiones es mayor en 2018 en comparación con 2020.

**Gráfica 75.** Valores promedio alcanzados en las dimensiones que componen la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales, 2018-2020



Es importante señalar que el valor alcanzando en 2018 no era el óptimo y se advertía un margen de mejora. Según los resultados de 2020, dicho margen había aumentado, tal vez por el cambio de APF, al no haber terminado de consolidar sus programas y acciones sociales.

Como se comentó, la dimensión **Sostenibilidad** es la que mejoró en el periodo analizado, revelador del esfuerzo continuo por mantener los indicadores con miras a observar su trayectoria histórica, aunque el valor promedio alcanzado siguió siendo muy bajo.

Por otra parte, la dimensión **Uso** muestra el menor valor promedio en 2020, señal de que es importante fomentar el uso de la información de los instrumentos de monitoreo para la toma de decisiones dentro de los propios programas y acciones sociales.

La dimensión **Enfoque de Resultados** también cayó con respecto a 2018. Al respecto, se debe perseverar para que todos los programas y acciones sociales definan bien su objetivo central en relación con la solución de una problemática pública y que lo acompañen de indicadores que expresen cambios en la población objetivo.

Por su parte, la dimensión **Calidad** sigue presentado áreas de oportunidad, además de mostrar un retroceso frente a 2018, quizá por modificaciones en las matrices derivadas del cambio de APF.

Por último, la dimensión **Desempeño** es la que casi permanece inmutable, pero sus valores apremian a seguir trabajando en la planeación de los programas y acciones sociales, con énfasis en la definición de metas y líneas base.

## Capítulo 5. Consideraciones finales

### Conclusiones

El análisis del Sistema de Monitoreo con base en el InMonitoreo que se presentó en las diferentes secciones de este documento arroja hallazgos y retos que constituyen, en conjunto, la hoja de ruta para el fortalecimiento y consolidación del Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales (SM).

En general, los resultados sugieren que queda un trecho importante por recorrer. Aun cuando hay instituciones con mejores resultados que otras, ninguna tiene un nivel de monitoreo adecuado. Otro elemento que destaca es que, en comparación con 2018, los resultados variaron poco, evidenciando que a pesar de las modificaciones producidas por el cambio de APF, en general no se observa un retroceso pronunciado; sin embargo, con esta circunstancia se esperaría avanzar hacia la consolidación del SM conforme se redujeran los ajustes en la estructura de la política social en la APF.

Por otra parte, a nivel de dependencias y entidades se presentan importantes oportunidades de mejora en relación con los objetivos derivados de la planeación nacional y sus indicadores, ya que estos no están enfocados en la solución de una problemática y su seguimiento. No obstante, se debe destacar que los resultados actuales mejoran con respecto a la primera medición de 2018.

Acerca de los programas y acciones sociales, se detectó que, salvo la dimensión Sostenibilidad, hay un retroceso en las dimensiones de análisis frente a los valores alcanzados en 2018, situación que puede explicarse, en parte, por el reciente cambio de APF. Como consecuencia, en el corto plazo se espera una mejora sustancial a partir de la consolidación en el diseño de los programas y acciones a medida que transcurra la APF en turno.

A continuación, se exponen los principales resultados y conclusiones que se identifican en el Diagnóstico de Monitoreo 2020 agrupados en los dos niveles de análisis, por dependencias y por programas:

### Dependencias

- En este nivel de política pública se espera que todos los objetivos prioritarios establecidos en los programas derivados del PND busquen dar seguimiento a la solución de una problemática de interés sectorial; sin embargo, 1 de cada 10 objetivos se dirigen a acciones de gestión, es decir, son objetivos que se limitan a medir la entrega de bienes y servicios o los procesos de gestión. Al respecto, se identifica una disparidad entre las dependencias y entidades. Por ejemplo, en el caso de Economía y Sedatu, todos sus objetivos persiguen la solución de una problemática sectorial; en contraste, Inmujeres, entre otras entidades, no tiene objetivos de resultados y en cambio prioriza otros solo de coordinación o de gestión.
- La APF va a medio camino de consolidar su arreglo institucional, por lo que es el aspecto que requiere reforzar más. Si bien en general las dependencias y entidades identifican de forma correcta la normativa que regula las actividades de monitoreo y cuentan con planes de capacitación de sus funcionarios en estos temas, es preciso robustecer la institucionalización y sistematización de la información y generar repositorios de información que contengan datos referentes al monitoreo de los programas, como son su MIR, la normativa, evaluaciones y estudios, entre otros, así como establecer esquemas para la certificación de los y las funcionarias en materia de la MML, a fin de que exista un conocimiento homologado de las actividades en torno a los programas y acciones sociales.

Asimismo, es preciso institucionalizar mecanismos en las dependencias y entidades con el propósito de difundir internamente los resultados obtenidos por la institución, y es deseable que se elaboren estudios y evaluaciones que les permitan mejorar sus instrumentos de monitoreo y así mejorar el seguimiento a sus intervenciones públicas.

- Menos de la mitad de los indicadores asociados a los objetivos establecidos en los programas derivados del PND dan seguimiento a un resultado alcanzado sobre una temática de interés sectorial, pues la mayoría se enfocan en la medición de procesos internos de gestión, es decir, miden la entrega de bienes y servicios, procesos que se llevan a cabo para la generación de los bienes o la gestión interna. Asimismo, menos de la mitad de los indicadores cuentan con medios de verificación precisos e inequívocos que garantizan transparencia a la medición y permiten su replicabilidad, de modo que estas son áreas de mejora que se deben atender. Resalta que en ninguna dependencia o entidad la totalidad de sus indicadores cumple los criterios de calidad.
- En cuanto al uso de la información de monitoreo en la toma de decisiones, existe una mejora general en las dependencias y entidades, aunque se debe continuar por este camino para transitar a un uso más extendido. Los procesos de evaluación y monitoreo son en los que se hace un mayor uso de la información obtenida; en contraste, se debe fortalecer el uso en los procesos de planeación y de asignación y seguimiento presupuestal.

## Programas

- Únicamente el 37% de los programas y acciones sociales identifica a su población objetivo y el cambio que busca lograr en ella. En general, a los programas y acciones sociales se les dificulta identificar el problema público que buscan atender y, por consiguiente, también se les complica establecer indicadores que midan resultados, lo cual se refleja en que menos de la mitad de los programas y acciones sociales tienen indicadores que midan resultados. Es necesario continuar mejorando el planteamiento del objetivo central de los programas con miras a identificar con claridad a la población objetivo que buscan atender y la problemática pública que pretenden solucionar.
- El 41% de los programas y acciones sociales tiene un diseño apropiado de la lógica vertical en su MIR y el 48% un diseño apropiado de sus indicadores, es decir, más de la mitad de los programas y acciones sociales de la APF muestra deficiencias en el diseño de su lógica vertical y sus indicadores. Del análisis se infiere que, derivado del cambio de APF, hay un ligero retroceso en la calidad de las MIR, el cual se espera que se revierta en el corto plazo. Estos resultados no son exclusivos de una dependencia o entidad de la APF, por lo que es necesario fortalecer sus MIR e indicadores.
- Casi todos los programas y acciones sociales hacen poco uso de la información derivada de las herramientas de monitoreo para la toma de decisiones estratégicas. Dos instituciones (IMSS-Bienestar e INPI) son las que reportan mayor uso de la información en los programas y acciones sociales que coordinan. En la APF, el mayor uso de la información se da en los procesos de monitoreo y evaluación, siendo así que debe enfatizarse su uso para la toma de decisiones estratégicas en los procesos de asignación y seguimiento presupuestal, de planeación y de transparencia y rendición de cuentas.
- Solo el 36% de los programas y acciones sociales reportó un cumplimiento apropiado de las metas de sus indicadores y el 26% un desempeño rezagado. Resulta crucial que los programas mejoren su planeación interna para el correcto establecimiento de metas y de líneas base, a fin

de que la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores dé cuenta de los resultados alcanzados.

- Apenas el 37% de los programas y acciones sociales tiene en promedio 3 o más observaciones históricas de sus indicadores para conocer su trayectoria y el 24% carece de información histórica, por lo que no es posible conocer su evolución. Se espera que conforme avance la actual APF estos números aumenten. Asimismo, los resultados indican que los programas y acciones sociales enfrentan contratiempos para mantener sus indicadores de un año a otro, ya que de 2019 a 2020 solo en 5 dependencias y entidades la tasa de permanencia de los indicadores de los programas y acciones sociales fue mayor del 80%.

En general, los programas y acciones sociales deben ser consistentes con los indicadores que incorporan en su MIR y sostenerlos en el tiempo.

- Más de la mitad de los programas y acciones sociales (57%) presenta una vinculación directa de su objetivo central con el acceso a un derecho social; además, el 41% de los indicadores de nivel propósito muestra una vinculación alta entre lo que miden y el acceso a un DS. Por tanto, en la lógica de la planeación nacional, es fundamental vincular los objetivos centrales de los programas y acciones sociales con los DS.

## Logros y retos vigentes para el monitoreo de políticas y programas sociales

La institucionalización del SM ha progresado desde su instauración en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño, hace poco más de una década. Para su consolidación, es indispensable retomar los aprendizajes derivados de su implementación durante todos estos años.

Más aún, ante el proceso de cambio de gobierno en la APF se requiere garantizar que los ajustes a la planeación nacional y el diseño de la política social, así como el rediseño, en su caso, de los programas y acciones sociales, se realicen con base en evidencia y diagnósticos del problema público y la acción institucional.

A nivel de las **dependencias y entidades**, los resultados del análisis del SM arrojan información de los logros que se han alcanzado y de los retos pendientes para la APF (Figura 13).

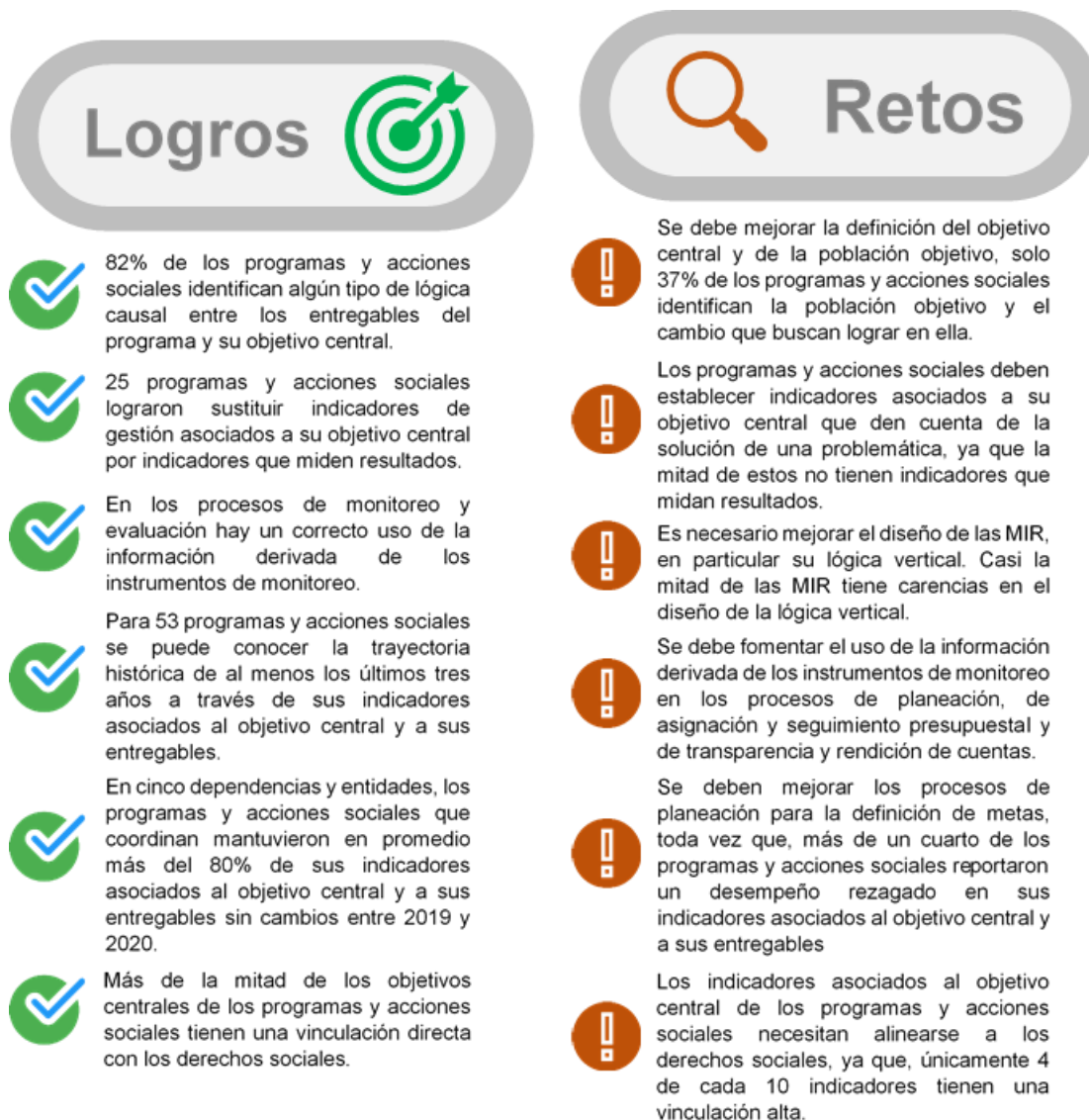
Figura 13. Esquema de los logros y retos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal





En el contexto del SM se identifican tanto los logros alcanzados como los grandes retos a resolver para fortalecer el diseño y mejorar los resultados de los **programas y acciones sociales** como instrumentos de la política de desarrollo social en el país. Algunos de ellos, se enlistan en la Figura 14.

**Figura 14.** Esquema de los logros y retos de los programas y acciones sociales de la Administración Pública Federal



## Anexos

### Anexo 1. Metodología de estimación del Índice del Sistema de Monitoreo (InMonitoreo)

#### Cálculo del InMonitoreo

De acuerdo con la estructura conceptual del InMonitoreo, el modelo de estimación del índice integra el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades y el Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que estas coordinan, de la siguiente forma:

$$InMonitoreo_i = D_i^{1/2} * P_i^{1/2} \quad (1)$$

Donde:

- $InMonitoreo_i$**  Valor del InMonitoreo de la dependencia o entidad  $i$ .
- $D_i$**  Valor del Subíndice de monitoreo de la dependencia o entidad  $i$ .
- $P_i$**  Valor del Subíndice de monitoreo de los programas y acciones sociales que coordina la dependencia o entidad  $i$ .

Esto significa que el InMonitoreo se encuentra ponderado a partir de la media geométrica de los subíndices de monitoreo que lo integran.

#### Media geométrica:





$$x = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}$$

Se define como la raíz  $n$ -ésima del producto de  $n$  variables positivas  $x$ .

Este método de ponderación se utiliza con frecuencia para promediar porcentajes, cifras relativas e índices. Un ejemplo de esto se halla en el Índice de Desarrollo Humano.

Una de las ventajas del uso de la media geométrica es una menor sensibilidad a valores extremos, además de que reduce el nivel de sustitución entre las variables que lo componen. Por sus propiedades, la media geométrica es más respetuosa con las diferencias intrínsecas entre las variables, en este caso los subíndices, que un promedio aritmético.

Con base en el valor  $InMonitoreo_i$  las dependencias y entidades se clasifican en cuatro niveles de monitoreo: Adecuado, Medio, Básico e Insuficiente:<sup>38</sup>

| Nivel de monitoreo | Color de referencia  |
|--------------------|--|
| Adecuado           |  |
| Medio              |  |
| Básico             |  |
| Insuficiente       |  |

<sup>38</sup> Para más detalles sobre el método para el establecimiento de puntos de corte y niveles de monitoreo, véase el apartado "InMonitoreo" en el Anexo 3.

### Cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ )

En 2020, el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) realiza la valoración de cuatro dimensiones<sup>39</sup> del SM para las actividades que coordinan las dependencias y entidades que tienen a su cargo alguno de los programas o acciones de desarrollo social listados en el Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social. La fórmula de estimación del subíndice es la siguiente:

$$D_i = \sum_{j=1}^4 \alpha_j X_{ji} \quad (2)$$

Donde:

- $D_i$  Valor del Subíndice de monitoreo de la dependencia o entidad  $i$ .
- $X_{ji}$  Valor de la dimensión  $j$  de la dependencia o entidad  $i$  (donde  $j = 1$  corresponde a Solidez institucional,  $j = 2$  a EdR,  $j = 3$  a Calidad y  $j = 4$  a Uso).
- $\alpha_j$  Ponderador asignado a la dimensión  $j$ .<sup>40</sup>

Figura A 1. Dimensiones del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades



Fuente: Elaboración del CONEVAL, 2020.

Con base en el valor  $D_i$  las dependencias y entidades se clasifican en cuatro niveles de monitoreo: Adecuado, Medio, Básico e Insuficiente:<sup>41</sup>

| Nivel de monitoreo | Color de referencia |
|--------------------|---------------------|
| Adecuado           |                     |
| Medio              |                     |
| Básico             |                     |
| Insuficiente       |                     |

En los apartados siguientes se hace una descripción sucinta de los objetivos y la metodología de estimación de las dimensiones que conforman el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades.

<sup>39</sup> En 2020 no se considera la dimensión Desempeño debido a que los programas derivados del PND se publicaron en ese año y todavía no se contaba con un reporte de avance en el cumplimiento de sus metas.

<sup>40</sup> A fin de profundizar en el método de ponderación, véase el apartado "Ponderación de dimensiones para el cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades y de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales" en el Anexo 2.

<sup>41</sup> Para más detalles sobre el método para el establecimiento de puntos de corte y niveles de monitoreo, véase el apartado "Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ )" en el Anexo 3.

## Solidez institucional



### Solidez institucional

Evalúa la capacidad institucional de la dependencia o entidad para el desarrollo del proceso de monitoreo, a través del análisis del conocimiento del marco normativo, la institucionalización de procesos, la existencia de mecanismos de disseminación de información, la aplicación de esquemas de capacitación de funcionarios y el financiamiento de estudios sobre monitoreo.

Figura A 2. Temáticas y elementos de la dimensión Solidez institucional



Fuente: Elaboración del CONEVAL, 2020.

La medición de las variables que integran la dimensión se encuentra en una escala 0-1. Las variables ( $Z_{li}$ ) que integran la dimensión son las siguientes:

**$Z_{1i}$ :** *Normas que regulan el Sistema de Monitoreo.* Evalúa el conocimiento y la correcta identificación de las normas que regulan el sistema de monitoreo en el ámbito social y que son aplicables a la dependencia o entidad. Para la estimación de esta variable se definieron seis rubros de documentos normativos: 1) Planeación nacional; 2) Leyes generales; 3) Leyes federales; 4) Lineamientos, reglamentos o criterios, 5) Guías o manuales, y 6) Normatividad interna de la dependencia o entidad.

La variable obtiene el valor 1.00 si la dependencia identificó normas en al menos cinco de los seis rubros considerados, si se identifican normas en cuatro rubros se asigna el valor 0.80, si se identifican en tres rubros se asigna el valor 0.60, si se identifican en dos rubros se asigna el valor 0.40 y si se identifican en un rubro se asigna el valor 0.20.

**$Z_{2i}$ :** *Planeación estratégica.* Verifica la existencia de planes de trabajo que incorporen elementos del proceso de monitoreo en el corto, mediano y largo plazo. Se asigna un puntaje proporcional a los planes de trabajo presentados, es decir, 0 si la dependencia o entidad reportó no contar con planes de trabajo, 0.33 si se cuenta con al menos un plan de trabajo sin importar su temporalidad, 0.66 si la dependencia

La dimensión Solidez institucional se construye al estimar un índice que combina, de forma lineal, el valor de ocho variables para cada dependencia o entidad, de la siguiente forma:

$$X_{1i} = \frac{1}{8} \sum_{l=1}^8 Z_{li} \quad (3)$$

Donde:

$X_{1i}$  Valor de la dimensión Solidez institucional de la dependencia o entidad  $i$ .

$Z_{li}$  Valor de la variable  $l$  de la dimensión Solidez institucional de la dependencia o entidad  $i$ .

Fuente de información:

Cuestionario en línea de Solidez institucional 2020, CONEVAL.

cuenta con planes de trabajo de dos distintas temporalidades y 1 si la dependencia cuenta con planes de trabajo en los tres momentos del tiempo.

**Z<sub>3i</sub>: Financiamiento de estudios y herramientas en temas de monitoreo.** Esta variable es dicotómica: se asigna el valor 1 si la dependencia o entidad reportó destinar recursos para llevar a cabo estudios y herramientas relacionados con el proceso de monitoreo, y se asigna el valor 0 en caso de que no se hayan reportado recursos destinados a este fin.

**Z<sub>4i</sub>: Capacitación en temas de monitoreo.** Evalúa la existencia de mecanismos para la capacitación en temas de monitoreo de los funcionarios que participan en alguna de las actividades del proceso de monitoreo. Es una variable dicotómica, ya que se asigna el valor 1 cuando se ofertó al menos un curso o taller de capacitación relacionado con el monitoreo durante el año inmediato anterior y 0 cuando no fue el caso.

**Z<sub>5i</sub>: Certificación en materia de MML.** Recopila información sobre los funcionarios involucrados en el proceso de monitoreo que cuentan con alguna certificación en MML, fundamento teórico para el diseño de instrumentos de monitoreo. La variable se estimó con base en la proporción de funcionarios que reportó tener certificaciones con respecto al total de funcionarios que participan en el proceso de monitoreo. Se asigna el valor 1 a las dependencias o entidades que reportaron el 50% o más de sus funcionarios certificados en MML; en caso de reportar un porcentaje más bajo de funcionarios certificados, se asigna un puntaje proporcional.

**Z<sub>6i</sub>: Repositorio único de información.** Verifica la existencia de repositorios para la consulta de los elementos y productos de monitoreo de los programas sociales que cumplan las siguientes características:

- a) Son públicos.
- b) Integran instrumentos de monitoreo de los programas que coordina la dependencia o entidad.
- c) Cuentan con información histórica y actualizada de objetivos e indicadores.
- d) Contienen información periódica sobre el avance en el logro de los objetivos y metas de los programas que coordina la dependencia o entidad.

Además de lo anterior, es deseable que el repositorio integre elementos normativos para el seguimiento a las actividades de monitoreo.

En la variable se asigna el valor 0 si no se cuenta con un repositorio; se asigna 0.60 si existe un repositorio pero no es público, o bien si el repositorio es público pero no se proporciona la dirección electrónica para su consulta, y si el repositorio es público y se proporciona la dirección electrónica, se asigna 0.80 si cumple alguna de las otras tres características, 0.90 si cumple dos y 1 si cumple las tres.

**Z<sub>7i</sub>: Mecanismos de disseminación institucionalizados.** Identifica la existencia de procesos para comunicar a funcionarios de la dependencia o entidad la información generada en el proceso de monitoreo, así como su nivel de institucionalización. En la variable se asigna el valor 1 cuando se reporta al menos un mecanismo de disseminación de información institucionalizado, 0.5 cuando se reportan mecanismos de disseminación de información, pero no están institucionalizados, y 0 cuando no se reportan mecanismos de disseminación de información.

**Z<sub>8i</sub>:** **Sistemas de información.** Verifica la existencia de sistemas informáticos desarrollados por la dependencia o entidad para el reporte y seguimiento a los indicadores de sus programas.<sup>42</sup> La variable es dicotómica: se asigna el valor 1 cuando se verifica la existencia de al menos un sistema de información al interior de la dependencia y 0 en caso contrario.

### Enfoque de Resultados (EdR)



#### Enfoque de resultados

Evalúa si los objetivos prioritarios de los programas derivados del PND asociados a cada una de las dependencias y entidades se dirigen a la solución de un problema público correctamente identificado.

En el apartado F de la *Guía para la elaboración de programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*<sup>43</sup> se estipula que “los programas deberán contener hasta 6 objetivos prioritarios, los cuales deberán redactarse como una declaración precisa de los resultados o beneficios a alcanzar derivados de la atención de las causas o los efectos de los problemas públicos identificados”.

Al respecto, como estos programas se encuentran en un nivel estratégico de planeación nacional, se espera que la mayoría de sus objetivos tengan EdR, es decir, que expresen con claridad un cambio sustantivo sobre la población objetivo a partir de la solución de un problema público.

Por tanto, se lleva a cabo un análisis para determinar si los objetivos prioritarios tienen orientación a resultados, a coordinación o a gestión.<sup>44</sup> Para la estimación de la variable EdR, se toma la proporción de objetivos prioritarios de cada dependencia o entidad que contienen expresa o implícitamente la población objetivo y expresan con precisión la solución de un problema público.

El cálculo de la dimensión EdR para cada dependencia o entidad se efectúa a partir de la siguiente fórmula:

$$X_{2i} = \frac{OPE_i}{n_i} \quad (4)$$

Donde:

$X_{2i}$  Valor de la dimensión EdR para la dependencia o entidad  $i$ .

$OPE_i$  Número de objetivos prioritarios del programa derivado del PND asociado a la dependencia o entidad  $i$  con EdR.

$n_i$  Número total de objetivos prioritarios del programa derivado del PND asociado a la dependencia o entidad  $i$ .

#### Fuente de información:

Análisis del CONEVAL con base en los programas derivados del PND 2019-2024.

<sup>42</sup> Los sistemas de información para el reporte de indicadores pertenecientes a alguna institución externa, como la SHCP o el CONEVAL, no se consideraron para la evaluación de esta variable.

<sup>43</sup> Disponible en

[https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques\\_transversales/Guia\\_programas\\_derivados\\_PND\\_2019\\_2024.pdf](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques_transversales/Guia_programas_derivados_PND_2019_2024.pdf)

<sup>44</sup> Para más información sobre este análisis, véase “Diagnóstico de los objetivos e indicadores de los programas del ámbito social derivados del PND 2019-2024. Parte I: Examinación de los programas sectoriales e institucionales”, disponible en [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales\\_19-20/Diagnostico\\_sectoriales\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales_19-20/Diagnostico_sectoriales_2020.pdf).

## Calidad



### Calidad

Verifica el cumplimiento de criterios de calidad en los indicadores definidos para el seguimiento a los objetivos prioritarios de los programas derivados del PND asociados a cada dependencia o entidad, con el fin de conocer si los indicadores generan información certera, oportuna y precisa.

Los indicadores de los programas del ámbito social derivados del PND ilustran sobre el desempeño de las grandes estrategias de la actual APF y sobre el desarrollo social en México.

Para asegurar que la información que estos proporcionan es oportuna y precisa, se efectúa una ponderación basada en cinco criterios mínimos de calidad: claridad, relevancia, monitoreabilidad, pertinencia temática y adecuación; a partir de esta valoración, los indicadores asociados a los programas derivados del PND se clasifican en cuatro categorías de calidad: Destacado, Adecuado, Moderado y Oportunidad de mejora.<sup>45</sup>

A partir de esta clasificación de los indicadores, el valor de la dimensión Calidad por dependencia o entidad se estima como sigue:

$$X_{3i} = \frac{IC_i}{n_i} \quad (5)$$

Donde:

- $X_{3i}$  Valor de la dimensión Calidad para la dependencia o entidad  $i$ .
- $IC_i$  Número de indicadores definidos para el seguimiento a los objetivos prioritarios del programa derivado del PND asociado a la dependencia o entidad  $i$ , clasificados en las categorías de calidad Destacado, Adecuado o Moderado.
- $n_i$  Número total de indicadores definidos para el seguimiento a los objetivos prioritarios del programa derivado del PND asociado a la dependencia o entidad  $i$ .

#### Fuente de información:

Análisis del CONEVAL con base en los programas derivados del PND 2019-2024.

<sup>45</sup> Para profundizar en este análisis, véase "Diagnóstico de los objetivos e indicadores de los programas del ámbito social derivados del PND 2019-2024. Parte I: Examinación de los programas sectoriales e institucionales", disponible en [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales\\_19-20/Diagnostico\\_sectoriales\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales_19-20/Diagnostico_sectoriales_2020.pdf).

## Uso



### Uso

Mide los tipos e intensidad de uso de los instrumentos de monitoreo en la APF a nivel institucional en cuatro procesos fundamentales de la política pública: 1) asignación y seguimiento presupuestal, 2) planeación, 3) monitoreo y 4) evaluación.

La dimensión Uso se mide a través del **Indicador de Uso de la MIR e indicadores en la APF a nivel institucional**. La información para el cálculo de este indicador se obtiene mediante el levantamiento de cuestionarios dirigidos a servidores públicos a cargo de los procesos de asignación y seguimiento presupuestal, planeación, monitoreo y evaluación en las dependencias y entidades de la APF.

El indicador a nivel institucional se construye al sacar el promedio simple de la calificación obtenida en cada uno de los cuatro procesos. Este indicador se define en un rango de 0 a 3 puntos y se categoriza en cuatro umbrales de intensidad de uso: no satisfactorio [0-1.00), poco satisfactorio [1.00-2.00), satisfactorio [2.00-2.50) y muy satisfactorio [2.50-3.00).

A fin de que la dimensión Uso guarde consistencia con el resto de las dimensiones del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades, se lleva a cabo una transformación de los datos del indicador de uso para que tomen valores entre cero y uno mediante la siguiente fórmula, considerando que se le asigna 1 a las dependencias y entidades clasificadas en el nivel de uso muy satisfactorio y un valor proporcional a las demás:

$$X_{4i} = \begin{cases} 1 & \text{si } IU_i \geq 2.5 \\ \frac{IU_i}{2.5} & \text{si } IU_i < 2.5 \end{cases} \quad (6)$$

Donde:

$X_{4i}$  Valor de la dimensión Uso para la dependencia o entidad  $i$ .

$IU_i$  Valor del indicador de uso de la dependencia o entidad  $i$ .

#### Fuente de información

Indicador de Uso de la MIR e indicadores en la APF a nivel institucional 2020.



### Cálculo del Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordinan las dependencias y entidades ( $P_i$ )

El Subíndice de monitoreo de los programas y acciones sociales por dependencia y entidad ( $P_i$ ) se construye sacando el promedio simple de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $k$ ) de la dependencia o entidad ( $i$ ), es decir:

$$P_i = \frac{1}{n_i} \sum_{k=1}^{n_i} P_{k_i} \quad (7)$$

Donde:  $P_i$  Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales que coordina la dependencia o entidad  $i$ .  
 $P_{k_i}$  Valoración de monitoreo del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ .  
 $n_i$  Número total de programas y acciones sociales que coordina la dependencia o entidad  $i$ .

A su vez, el cálculo de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales utiliza la siguiente fórmula:

$$P_{k_i} = \sum_{j=1}^6 \beta_j Y_{jk_i} \quad (8)$$

Donde:

$P_{k_i}$  Valoración de monitoreo del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ .

$Y_{jk_i}$  Valor de la dimensión  $j$  (donde  $j = 1$  corresponde a EdR,  $j = 2$  a Calidad,  $j = 3$  a Uso,  $j = 4$  a Desempeño,  $j = 5$  a Sostenibilidad y  $j = 6$  a Alineación estratégica) que conforma la Valoración de monitoreo del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ .

$\beta_j$  Ponderador asignado a cada dimensión  $j$ .<sup>46</sup>

Figura A 3. Dimensiones a nivel programa y acción social



Fuente: Elaboración del CONEVAL, 2020.

Con base en el valor  $P_{k_i}$  los programas y acciones sociales se clasifican en cuatro niveles de monitoreo: Adecuado, Medio, Básico e Insuficiente.<sup>47</sup>

| Nivel de monitoreo | Color de referencia |
|--------------------|---------------------|
| Adecuado           |                     |
| Medio              |                     |
| Básico             |                     |
| Insuficiente       |                     |

A continuación, se hace una descripción sucinta de los objetivos y la metodología de estimación de las dimensiones que conforman la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ).

<sup>46</sup> Para profundizar en el método de ponderación, véase el apartado “Ponderación de dimensiones para el cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades y de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales” en el Anexo 2.

<sup>47</sup> Para más detalles sobre el método para el establecimiento de puntos de corte y niveles de monitoreo, véase el apartado “Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ )” en el Anexo 3.

## Enfoque de Resultados (EdR)



### Enfoque de resultados

Evalúa la orientación efectiva del propósito de los programas y acciones sociales hacia la solución de un problema público, así como la correcta identificación de la población o área de enfoque objetivo y el cambio que espera en ella. También valora si los entregables son los necesarios y suficientes para el logro del objetivo.

La dimensión EdR se integra a partir de tres elementos de análisis de los niveles propósito y componentes de la MIR:

### 1. Orientación a cambios o mejoras en la población objetivo-planteamiento del objetivo central:

| Valor | Criterio   |
|-------|--|
| 1     | Se identifica correctamente la problemática que se busca resolver, la cual se expresa como un cambio o mejora que se espera en la población objetivo |
| 0.5   | Se identifica correctamente la población objetivo, pero no se identifica claramente la problemática que se busca resolver                            |
| 0     | No se identifica correctamente la población objetivo y no se identifica claramente la problemática que se busca resolver                             |

### 2. Asociación lógica del propósito y los componentes:

| Valor | Criterio  |
|-------|---|
| 1     | Todos los bienes y servicios que otorga el programa (componentes) son necesarios y, en conjunto, son suficientes para el logro del propósito (objetivo central del programa)  |
| 0.5   | Los componentes son, en conjunto, suficientes para el logro del propósito, pero hay al menos uno que no es necesario, o bien, todos los componentes son necesarios, pero, en conjunto, son insuficientes para lograr el propósito |
| 0     | No se identifica una lógica causal entre los componentes y el propósito   |

### 3. Medición de resultados a nivel propósito:

| Valor | Criterio  |
|-------|---|
| 1     | El programa cuenta al menos con un indicador pertinente <sup>48</sup> a nivel propósito |
| 0     | El programa no cuenta con indicadores pertinentes a nivel propósito                     |

<sup>48</sup> Un indicador es pertinente cuando aporta información sobre un resultado alcanzado y aborda una temática vinculada a los objetivos del programa.

Con estos tres elementos se determina el valor de la dimensión EdR para los programas y acciones sociales mediante la siguiente fórmula:

$$Y_{1k_i} = \theta_{11} W_{11k_i} + \theta_{12} W_{12k_i} + \theta_{13} W_{13k_i} \quad (9)$$

Donde:

- $Y_{1k_i}$  Valor de la dimensión EdR del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $W_{11k_i}$  Valor de la variable Orientación a cambios o mejoras en la población objetivo de la dimensión EdR para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $W_{12k_i}$  Valor de la variable Asociación lógica del propósito y los componentes de la dimensión EdR para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $W_{13k_i}$  Valor de la variable Medición de resultados a nivel propósito de la dimensión EdR para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $\theta_{11}, \theta_{12}, \theta_{13}$  Ponderadores para cada una de las variables de la dimensión EdR<sup>49</sup>

Fuente de información:

Análisis del CONEVAL con información de las MIR registradas en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), 2019.

<sup>49</sup> Para profundizar en el método de ponderación, véase el apartado “Ponderación de variables para la construcción de las dimensiones a nivel programa y acción social” en el Anexo 2.

## Calidad



### Calidad

Analiza el diseño de los objetivos e indicadores de la MIR de los programas y acciones sociales con base en la verificación del cumplimiento de los criterios mínimos de calidad, así como de la sustitución positiva en los indicadores de su objetivo central (propósito).

Los instrumentos de monitoreo deben cumplir un conjunto de características mínimas para presentar información confiable y relevante. Los principales instrumentos de monitoreo de los programas sociales son la MIR y sus indicadores. Para evaluar su calidad, se analiza el diseño general de los objetivos de las MIR y de los indicadores relacionados con cada objetivo, así como la sustitución positiva de estos últimos.<sup>50</sup>

- 1. Calidad del diseño de los objetivos de la MIR.** Evalúa el correcto planteamiento de los objetivos definidos en cada nivel de la matriz y su relación coherente con los supuestos asociados a cada uno de ellos. Esta variable posee una valoración entre 0 y 1.
- 2. Calidad del diseño de los indicadores.** Evalúa los principales criterios que deben cumplir los indicadores para medir de manera efectiva los objetivos de los programas: claridad, relevancia, monitoreabilidad y adecuación. Esta variable posee una valoración entre 0 y 1.
- 3. Sustitución positiva.** Ante cambios en la MIR, estudia si algún indicador de propósito pasó de medir un tema de gestión a medir los resultados del programa. La valoración es dicotómica, pues se obtiene 1 si el indicador mide resultados y 0 en cualquier otro caso.

Considerando la valoración de las tres variables que conforman la dimensión Calidad, la fórmula de cálculo es la siguiente:

$$Y_{2k_i} = \begin{cases} \theta_{21} W_{21k_i} + \theta_{22} W_{22k_i} + \theta_{23} W_{23k_i} & \text{si } W_{23k_i} = 1 \\ \theta'_{21} W_{21k_i} + \theta'_{22} W_{22k_i} & \text{si } W_{23k_i} = 0 \end{cases} \quad (10)$$

Donde:

|   |   |
|---|---|
| $Y_{2k_i}$                              | Valor de la dimensión Calidad del programa o acción social $k$ que coordina la dependencia o entidad $i$ .  |
| $W_{21k_i}$                             | Valor de la variable Calidad del diseño de los objetivos de la MIR de la dimensión Calidad para el programa o acción social $k$ que coordina la dependencia o entidad $i$ . |
| $W_{22k_i}$                             | Valor de la variable Calidad del diseño de los indicadores de la dimensión Calidad para el programa o acción social $k$ que coordina la dependencia o entidad $i$ .         |
| $W_{23k_i}$                             | Valor de la variable Sustitución positiva de la dimensión Calidad para el programa o acción social $k$ que coordina la dependencia o entidad $i$ .                          |
| $\theta_{21}, \theta_{22}, \theta_{23}$ | Ponderadores para cada una de las variables de la dimensión Calidad. <sup>51</sup>  |
| $\theta'_{21}, \theta'_{22}$            |   |

Fuente de información:

Análisis del CONEVAL con base en el Diagnóstico MIR 2020.

<sup>50</sup> El análisis de la calidad en el diseño de los objetivos de la MIR y de los indicadores forma parte de la Valoración Integral de los Indicadores (valoración MIR), la cual se efectúa cada dos años a los programas y acciones sociales listados en el Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social.

<sup>51</sup> Para profundizar en el método de ponderación, véase el apartado "Ponderación de variables para la construcción de las dimensiones a nivel programa y acción social" en el Anexo 2.

## Uso



### Uso

Mide los tipos e intensidad de uso de los instrumentos de monitoreo en cinco procesos fundamentales de la implementación y operación de los programas sociales: 1) asignación y seguimiento presupuestal, 2) planeación, 3) monitoreo, 4) evaluación y 5) transparencia y rendición de cuentas.

Esta dimensión se mide mediante el **Indicador de Uso de la MIR e indicadores a nivel programa**. La información para el cálculo de este indicador se obtiene mediante el levantamiento de una serie de cuestionarios dirigidos a servidores públicos encargados de los procesos de asignación y seguimiento presupuestal, planeación, monitoreo, evaluación y transparencia y rendición de cuentas en los programas y acciones del ámbito social.

El indicador a nivel programas se construye sacando el promedio simple de la calificación obtenida en cada uno de los cinco procesos mencionados. Este indicador se define en un rango de 0 a 3 puntos y se categoriza en cuatro umbrales de intensidad de uso: no satisfactorio [0-1.00), poco satisfactorio [1.00-2.00), satisfactorio [2.00-2.50) y muy satisfactorio [2.50-3.00].

Con el propósito de que la dimensión Uso coincida con el resto de las dimensiones de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ), se realiza la transformación de los datos del indicador de uso para que tomen valores entre 0 y 1, teniendo en cuenta que se le asigna 1 a los programas y acciones sociales clasificados en el nivel de uso muy satisfactorio y un valor proporcional a los demás. Los valores se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Y_{3k_i} = \begin{cases} 1 & \text{si } IUP_{k_i} \geq 2.5 \\ \frac{IUP_{k_i}}{2.5} & \text{si } IUP_{k_i} < 2.5 \end{cases} \quad (11)$$

Donde:

$Y_{3k_i}$  Valor de la dimensión Uso del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

$IUP_{k_i}$  Valor del Indicador de uso del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

Fuente de información:

Indicador de  
Uso de la MIR e  
indicadores  
2020

## Desempeño



### Desempeño

Mide el grado de cumplimiento de metas de los indicadores de propósito y componentes de los programas y acciones de desarrollo social.

Como primer paso, se calcula el logro de la meta del indicador como la relación entre la meta alcanzada y la meta planeada para un año en referencia. Para realizar la estimación de este logro es necesario tomar en cuenta el sentido del indicador, que puede ser ascendente o descendente, según si se busca elevar una cifra dentro de la población de interés o disminuirla. Una vez identificado el sentido del indicador, el valor del logro de la meta se calcula con base en las siguientes expresiones:

#### Fuente de información:

Análisis del CONEVAL con base en la información de cuenta pública 2019.

$$\delta_{lk_i} = \begin{cases} \left( \frac{maa_{lk_i}}{map_{lk_i}} \right) & \text{si el indicador tiene sentido ascendente} \\ \left( 2 - \frac{maa_{lk_i}}{map_{lk_i}} \right) & \text{si el indicador tiene sentido descendente} \end{cases} \quad (12)$$

Donde:

- $\delta_{lk_i}$  Logro de la meta del indicador  $l$  del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $maa_{lk_i}$  Meta anual alcanzada por el indicador  $l$  del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $map_{lk_i}$  Meta anual planeada del indicador  $l$  del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

Luego, puesto que se consideran datos atípicos que pueden sesgar el cálculo final, todos los valores que se encuentran más alejados de  $\pm$  una desviación estándar del logro promedio del total de indicadores se ajustan a 0 con base en lo siguiente:

$$\delta'_{lk_i} = \begin{cases} 0 & \text{si } \delta_{lk_i} \geq \bar{\delta} + \sigma \quad \text{o} \quad \delta_{lk_i} \leq \bar{\delta} - \sigma \\ \delta_{lk_i} & \text{si } \bar{\delta} - \sigma < \delta_{lk_i} < \bar{\delta} + \sigma \end{cases} \quad (13)$$

Donde:

- $\delta'_{lk_i}$  Logro de la meta del indicador  $l$  del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ , una vez que se ajustaron datos atípicos
- $\bar{\delta}$  Logro promedio del total de indicadores previo al ajuste de datos atípicos
- $\sigma$  Desviación estándar del logro del total de indicadores previo al ajuste de datos atípicos

Para calcular el desempeño de cada indicador, se acepta que un indicador con desempeño adecuado es aquel cuyo logro de su meta está en el rango 0.9-1.1, en tanto que un logro por debajo o por encima de este rango refleja desviaciones de una correcta planeación. Por tanto, aquellos indicadores con logro en

el rango mencionado reciben el valor de 1 (máxima puntuación de la dimensión) y el resto de los indicadores obtienen su valor de desempeño a partir de la siguiente fórmula:

$$\varphi_{lk_i} = \begin{cases} 2 - \frac{\delta'_{lk_i}}{1.1} & \text{si } \delta'_{lk_i} > 1.1 \\ 1 & \text{si } 0.9 \leq \delta'_{lk_i} \leq 1.1 \\ \frac{\delta'_{lk_i}}{0.9} & \text{si } 0 < \delta'_{lk_i} < 0.9 \\ 0 & \text{si } \delta'_{lk_i} \leq 0 \end{cases} \quad (14)$$

Donde:

$\varphi_{lk_i}$  Calificación de desempeño del indicador  $l$  del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

Una vez que se obtiene la calificación de desempeño de cada uno de los indicadores de propósito y componentes de la MIR del programa o acción social  $k$ , se estima su valor de la dimensión con base en la fórmula siguiente:

$$Y_{4k_i} = \frac{1}{n_{k_i}} \sum_{l=1}^{n_{k_i}} \varphi_{lk_i} \quad (15)$$

Donde:

$Y_{4k_i}$  Valor de la dimensión Desempeño del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

$n_{k_i}$  Número total de indicadores del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

A los programas de reciente creación y que aún no cuentan con información al momento del análisis, se les adjudica el desempeño promedio de la dependencia o entidad que los coordina.

## Sostenibilidad



### Sostenibilidad

Valora la permanencia de los indicadores en la MIR de los programas y acciones sociales, así como el número de observaciones históricas disponibles para cada indicador en los tres años recientes.

Los indicadores de los programas y acciones sociales permiten monitorear su desempeño a lo largo del tiempo. Un mayor número de observaciones históricas posibilita el análisis de las trayectorias de los programas y de la dinámica de la problemática social a la que dirigen su atención. Para conocer cómo ha sido la Sostenibilidad de los indicadores se utilizan, conjuntamente, dos variables:

1. **Tasa de permanencia.** Expresa la proporción de indicadores de propósito y componentes de los programas y acciones sociales que se mantuvieron en la MIR entre 2019 y 2020. Esta variable se define en el rango de 0 a 1, con el valor máximo cuando todos los indicadores del año inmediato anterior se mantienen.
2. **Observaciones históricas.** Mide la capacidad de un programa de contar con información de sus indicadores de propósito y componentes para al menos los tres años recientes. Por tanto, verifica que los programas tengan un promedio de tres observaciones históricas en sus indicadores de propósito y componentes para el periodo de análisis 2018-2020, en cuyo caso obtienen el valor máximo de 1.<sup>52</sup> Cuando se identifican menos observaciones en este periodo, el puntaje obtenido se recalcula por medio de la siguiente fórmula:

#### Fuente de información:

Análisis del  
CONEVAL 2020  
con información  
del Portal  
Aplicativo de la  
Secretaría de  
Hacienda  
(PASH).

$$W_{52k_i} = \begin{cases} 1 & \text{si } POH_{k_i} = 3 \\ 0.66 & \text{si } 2 \leq POH_{k_i} < 3 \\ 0.33 & \text{si } POH_{k_i} < 2 \end{cases} \quad (16)$$

Donde:

$W_{52k_i}$  Valor de la variable Observaciones históricas de la dimensión Sostenibilidad para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

$POH_{k_i}$  Promedio de observaciones históricas de los indicadores de propósito y componentes del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ .

De acuerdo con estas variables, se calcula el valor de la dimensión Sostenibilidad con la siguiente fórmula:

<sup>52</sup> En caso de que la creación del programa o acción social tenga menos de tres años se hace un ajuste del número de observaciones según los años de operación, al agregar una observación a los indicadores de programas con dos años de operación y dos observaciones a los programas con un año de operación.



$$Y_{5k_i} = \theta_{51} W_{51k_i} + \theta_{52} W_{52k_i} \quad (17)$$

Donde:

- $Y_{5k_i}$  Valor de la dimensión Sostenibilidad del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $W_{51k_i}$  Valor de la variable Tasa de permanencia de la dimensión Sostenibilidad para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $W_{52k_i}$  Valor de la variable Observaciones históricas de la dimensión Sostenibilidad para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $\theta_{51}, \theta_{52}$  Ponderadores para cada una de las variables de la dimensión Sostenibilidad<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Para profundizar en el método de ponderación, véase el apartado “Ponderación de variables para la construcción de las dimensiones a nivel programa y acción social” en el Anexo 2.

## Alineación estratégica



### Alineación estratégica

Examina la vinculación existente entre los objetivos e indicadores de los programas y acciones del ámbito social y su contribución al acceso y medición de los derechos sociales.

El análisis de Alineación estratégica permite identificar los programas y acciones sociales que dirigen su esfuerzo a mejorar el acceso efectivo a alguno de los DS, así como a reconocer los indicadores que miden este acceso.

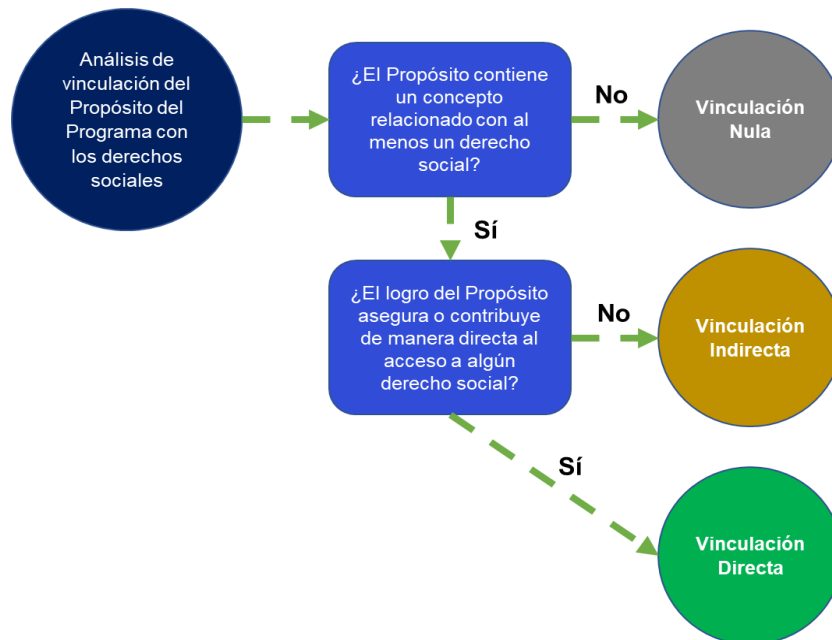
En este proceso se consideran las siguientes vinculaciones:

1. **Vinculación de objetivos con derechos sociales.** Analiza si el propósito de cada programa y acción de desarrollo social contribuye a mejorar el acceso efectivo a algún DS. La valoración de la vinculación con DS se lleva a cabo en dos fases: 1) la identificación de conceptos relevantes en el propósito del programa, que se realiza considerando un repositorio de conceptos relacionados con los DS<sup>54</sup> y 2) la valoración de si el logro del propósito del programa asegura o contribuye al acceso a algún derecho social. La calificación de la vinculación directa es 1 punto, de la vinculación indirecta es 0.5 puntos y de 0 puntos si la vinculación es nula.

Fuente de información:

Análisis del CONEVAL 2020.

Figura A 4. Diagrama de decisión para la clasificación de la vinculación del objetivo con los derechos sociales



Fuente: Elaboración del CONEVAL, 2020.

<sup>54</sup> El repositorio de conceptos relacionados con los derechos sociales toma como base la definición de estos emitida por las siguientes instancias: Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Organización de las Naciones Unidas (ONU-Agenda 2030) y CONEVAL.

- 2. Vinculación de indicadores con derechos sociales.** Analiza si los indicadores de resultados de cada programa y acción de desarrollo social miden la incidencia en el acceso efectivo a un DS. Para esta valoración se hace un análisis individual de cada uno de los indicadores a nivel propósito, clasificándolos según su nivel de vinculación: vinculación alta, 3 puntos; vinculación media, 2 puntos; vinculación baja, 1 punto, y sin vinculación, 0 puntos.

| Puntaje | Nivel de vinculación | Descripción  |
|---------|----------------------|--|
| 3       | Vinculación alta     | El indicador mide la incidencia directa del programa en el acceso a un DS  |
| 2       | Vinculación media    | El indicador mide la incidencia del programa en variables o elementos que se derivan de un DS, pero no directamente en el acceso al DS   |
| 1       | Vinculación baja     | El indicador no mide la incidencia del programa en el acceso al DS ni en variables o elementos que se derivan del mismo, pero refleja algún tipo de relación con él; la mayoría de las veces se refiere a la entrega de bienes o servicios |
| 0       | Sin vinculación      | El indicador no guarda relación con algún DS   |

Una vez calificado cada indicador, se calcula la proporción del puntaje obtenido del total de indicadores frente al puntaje total posible a obtener mediante la siguiente fórmula:

$$W_{62k_i} = \frac{1}{3n_{k_i}} \sum_{l=1}^{n_{k_i}} PV_{lki} \quad (18)$$

Donde:

- $W_{62k_i}$  Valor de la variable Vinculación de indicadores con DS de la dimensión Alineación estratégica para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $PV_{lki}$  Puntaje de vinculación obtenido por el indicador  $l$  del nivel propósito del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $n_{ki}$  Número de indicadores del nivel propósito del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$

Considerando estas variables, el cálculo de la dimensión se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$Y_{6k_i} = \theta_{61}W_{61k_i} + \theta_{62}W_{62k_i} \quad (19)$$

Donde:

- $Y_{6k_i}$  Valor de la dimensión Alineación estratégica del programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$
- $W_{61k_i}$  Valor de la variable Vinculación de objetivos con DS de la dimensión Alineación estratégica para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ .
- $W_{62k_i}$  Valor de la variable Vinculación de indicadores con DS de la dimensión Alineación estratégica para el programa o acción social  $k$  que coordina la dependencia o entidad  $i$ .
- $\theta_{61}, \theta_{62}$  Ponderadores para cada una de las variables de la dimensión Alineación estratégica<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Para profundizar en el método de ponderación, véase el apartado "Ponderación de variables para la construcción de las dimensiones a nivel programa y acción social" en el Anexo 2.

## Anexo 2. Métodos de ponderación

El método de cálculo del InMonitoreo considera la ponderación de variables y dimensiones a diferentes niveles. Por una parte, para integrar la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ), las dimensiones que tienen más de una variable [Enfoque de Resultados (EdR), Calidad, Sostenibilidad y Alineación estratégica] requieren ponderadores; asimismo, se requieren ponderadores para cada dimensión en el cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) y de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ). Los métodos de ponderación utilizados se explican en los apartados que siguen.

### Ponderación de variables para la construcción de las dimensiones a nivel programa y acción social

La Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ) consta de seis dimensiones, cada una con un número diferente de variables, las cuales se expresan en una escala de 0 a 1 y pueden ser dicotómicas, discretas con tres o más valores o continuas.

Las dimensiones que se componen de más de una variable requieren que se establezca una forma de integración. A tal efecto se calculan ponderadores con base en la idea esencial de la correlación punto biserial, la cual permite determinar qué variable está asociada en mayor medida al valor de la dimensión, además de equilibrar los pesos al no tomar de manera directa la proporción de observaciones que cumplen cierto criterio.

La metodología utilizada considera las variables como nominales, toma como un subgrupo las observaciones que cumplen cierto criterio y como otro subgrupo las que no lo hacen. En este estudio, para todas las variables, el criterio es que el programa o acción social haya alcanzado el valor más alto posible en la variable, es decir, 1.

Una vez que se cuenta con la puntuación que alcanzaron los programas y acciones sociales en cada una de las variables que conforman la dimensión, se presume que cada variable tiene la misma ponderación dentro de la dimensión y se calcula la suma de las puntuaciones para cada programa (se le llama variable "Suma").

Posteriormente, se calcula la correlación punto biserial entre cada variable de la dimensión y la variable Suma con la siguiente fórmula:

$$r_{pb_m} = \frac{\overline{X_{p_m}} - \bar{X}}{S_X} \sqrt{\frac{p_m}{q_m}} \quad (20)$$

Donde:

- $r_{pb_m}$  Correlación punto biserial de la variable  $m$
- $\overline{X_{p_m}}$  Media de la variable Suma considerando únicamente los programas y acciones sociales que cumplen el criterio de haber obtenido el valor más alto posible en la variable  $m$
- $\bar{X}$  Media de la variable Suma considerando todos los programas y acciones sociales
- $S_X$  Desviación estándar poblacional de la variable Suma
- $p_m$  Proporción de programas y acciones sociales que cumplen el criterio de haber obtenido el valor más alto
- $q_m$   $1 - p_m$

Por último, se calcula la ponderación de cada variable considerando la normalización por suma de las correlaciones punto biserial obtenidas:

$$\theta_m = \frac{r_{pbm}}{\sum_z r_{pbz}} \quad (21)$$

Donde:

$\theta_m$  Ponderador de la variable  $m$

### Ponderación de dimensiones para el cálculo del Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades y de la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales

Para determinar los ponderadores  $\alpha_j$  y  $\beta_j$  que se utilizan para calcular el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ), el primero, y la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{k_i}$ ), el segundo, se usa el método CRITIC (*Criteria Importance through Intercriteria Correlation*), que Diakoulaki, Mavrotas y Papayannakis plantearon en 1992, con base en dos valores estadísticos: la desviación estándar y el coeficiente de correlación.

El objetivo de este método es determinar ponderadores según la importancia relativa de las variables en problemas de decisión multicriterio. Con CRITIC, el peso de una variable es mayor cuanto mayor sea su varianza en comparación con las otras variables. En este estudio, eso implica un mayor “peso” para las dimensiones que aporten mayor heterogeneidad al  $D_i$  o a la  $P_{k_i}$ .

El primer paso es normalizar por la suma las dimensiones que integran el  $D_i$  o la  $P_{k_i}$ . Después, los pesos se calculan con fórmula:

Donde:

$$W_j = s_j \sum_k (1 - r_{jk}) \quad (22)$$

$W_j$  Peso de la dimensión  $j$   
 $s_j$  Desviación estándar de la dimensión  $j$  normalizada por la suma  
 $r_{jk}$  Coeficiente de correlación entre las dimensiones  $j$  y  $k$  normalizadas

Así, el peso se obtiene con la desviación estándar, la cual guarda relación directa con la información que aporta la dimensión; además, se considera la correlación con otras dimensiones, en donde una menor correlación indica que esta dimensión aporta información diferente con respecto al resto.

Una vez que se cuenta con el peso de las dimensiones, se procede a realizar una normalización por la suma para obtener sus ponderadores:

$$R_j = \frac{W_j}{\sum_k W_k} \quad (23)$$

Donde:  
 $R_j$  ponderador asignado a la dimensión  $j$   
 $R_j = \alpha_j, \beta_j$

### Anexo 3. Método para el establecimiento de puntos de corte y niveles de monitoreo

Para el establecimiento de los puntos de corte en el InMonitoreo, en el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) y en la Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ ) se efectúan análisis de clúster jerárquico considerando *complete linkage* para cada una de las dimensiones consideradas en  $D_i$  y en  $P_{ki}$ , después se toman los valores mínimos de los tres grupos superiores en cada dimensión y se agregan con base en las fórmulas de cálculo correspondientes a  $D_i$  y  $P_{ki}$ .

#### InMonitoreo

Se utilizan los tres puntos de corte obtenidos considerando los valores  $D_i$  ( $PC_1^D, PC_2^D, PC_3^D$ ) y se agregan con los tres puntos de corte obtenidos tomando los valores  $P_{ki}$  ( $PC_1^{Pk}, PC_2^{Pk}, PC_3^{Pk}$ ) con base en la fórmula de cálculo del InMonitoreo, es decir, con base en la media geométrica:

$$PC_1^{InMonitoreo} = (PC_1^D * PC_1^{Pk})^{1/2}$$

$$PC_2^{InMonitoreo} = (PC_2^D * PC_2^{Pk})^{1/2}$$

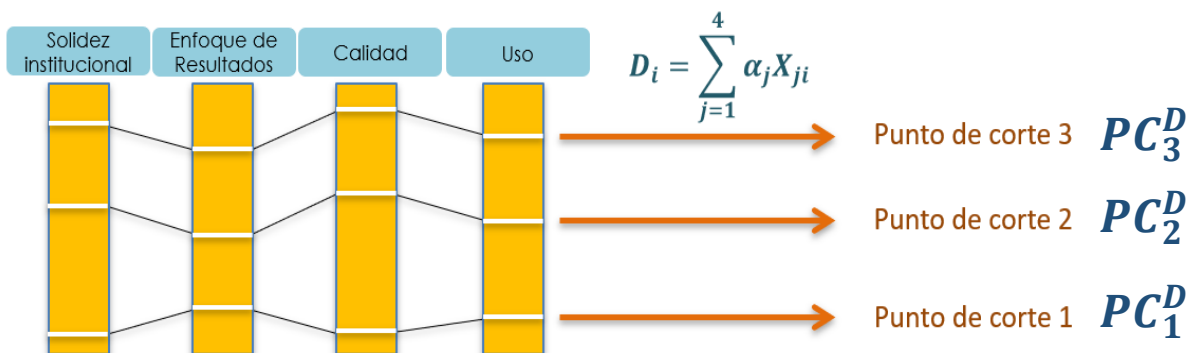
$$PC_3^{InMonitoreo} = (PC_3^D * PC_3^{Pk})^{1/2}$$

Con estos tres puntos de corte se establecen los rangos de los cuatro niveles de monitoreo, y para cada nivel de monitoreo se determina un descriptor que permite, *grosso modo*, saber qué fortalezas y áreas de oportunidad presentan las dependencias y entidades clasificadas en dicho nivel.

| Nivel de monitoreo | Rango                                      | Descriptor  |
|--------------------|--|---|
| Adecuado           | $[PC_3^{InMonitoreo}, 1]$                  | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con instrumentos de monitoreo casi todos apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso recurrente de la información en la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran una vinculación pertinente con los derechos sociales, sus objetivos e indicadores de planeación nacional son pertinentes para alcanzar resultados y llevan a cabo acciones adecuadas para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, podrían presentar áreas de oportunidad que implican ajustes mínimos en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                    |
| Medio              | $[PC_2^{InMonitoreo}, PC_3^{InMonitoreo})$ | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con algunos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer uso de la información para la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran una buena vinculación con los derechos sociales, la mayoría de sus objetivos e indicadores de planeación nacional son pertinentes para alcanzar resultados y llevan a cabo acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes intermedios en distintos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                                      |
| Básico             | $[PC_1^{InMonitoreo}, PC_2^{InMonitoreo})$ | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con pocos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, acostumbran hacer un uso moderado de la información para la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran una vinculación intermedia con los derechos sociales, algunos de sus objetivos e indicadores de planeación nacional son pertinentes para alcanzar resultados y llevan a cabo algunas acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, tienen áreas de oportunidad que implican ajustes intermedios o sustanciales en aspectos de monitoreo de la mayoría de las dimensiones |
| Insuficiente       | $[0, PC_1^{InMonitoreo})$                  | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría carecen de instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso escaso de la información en la toma de decisiones estratégicas, sus programas y acciones sociales coordinados muestran baja vinculación con los derechos sociales, sus objetivos e indicadores de planeación nacional no son pertinentes para alcanzar resultados y no llevan a cabo acciones oportunas para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de oportunidad que implican ajustes sustanciales en los aspectos de monitoreo de todas las dimensiones  |

### Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ )

Una vez que se realizan los análisis de clúster jerárquico considerando *complete linkage* para cada dimensión que conforma este subíndice, se obtienen los valores mínimos de los tres grupos superiores y se agregan con base en la fórmula de cálculo de  $D_i$ :

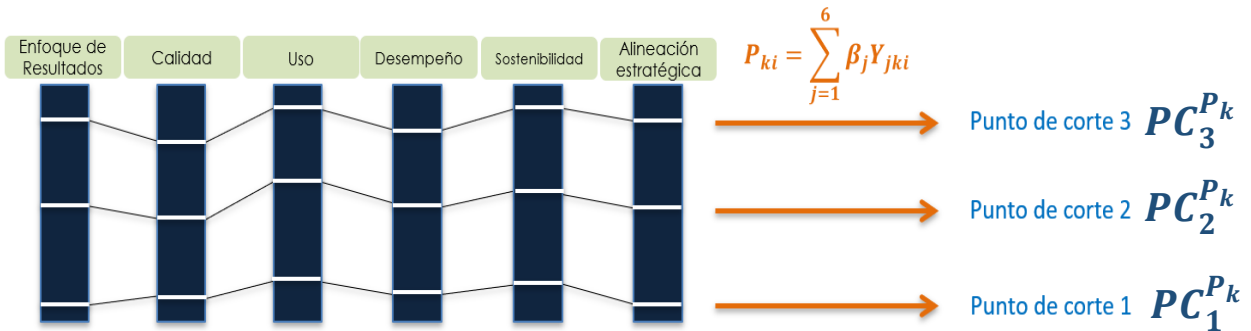


Con estos tres puntos de corte se determinan los rangos de los cuatro niveles de monitoreo, y para cada uno se define un descriptor que permite, *grosso modo*, saber qué fortalezas y áreas de oportunidad presentan las dependencias y entidades clasificadas en dicho nivel.

| Nivel de monitoreo | Rango              | Descriptor   |
|--------------------|--------------------|--|
| Adecuado           | $[PC_3^D, 1]$      | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con instrumentos de monitoreo casi todos apropiados para el seguimiento a sus resultados, sus objetivos e indicadores suelen ser pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, hacen amplio uso de la información para la toma de decisiones estratégicas y llevan a cabo diversas acciones adecuadas para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, presentan áreas de oportunidad que implican ajustes mínimos en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones            |
| Medio              | $[PC_2^D, PC_3^D)$ | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con algunos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, la mayoría de sus objetivos e indicadores son pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, hacen uso de la información para la toma de decisiones estratégicas y llevan a cabo acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, tienen áreas de oportunidad que implican ajustes intermedios en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                                 |
| Básico             | $[PC_1^D, PC_2^D)$ | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría cuentan con pocos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, cuentan con algunos objetivos e indicadores pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, acostumbran un uso moderado de la información para la toma de decisiones estratégicas y llevan a cabo algunas acciones para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes intermedios o sustanciales en aspectos de monitoreo de algunas dimensiones |
| Insuficiente       | $[0, PC_1^D)$      | Las dependencias y entidades clasificadas en esta categoría carecen de instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, sus objetivos e indicadores no suelen ser pertinentes para alcanzar resultados de planeación nacional, hacen un uso escaso de la información para la toma de decisiones estratégicas y no llevan a cabo acciones pertinentes para fortalecer su proceso interno de monitoreo. En general, se identifican áreas de oportunidad que implican ajustes sustanciales en aspectos de monitoreo de todas las dimensiones                  |

## Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ )

Una vez que se llevan a cabo los análisis de clúster jerárquico considerando *complete linkage* para cada dimensión que conforma esta valoración, se obtienen los valores mínimos de los tres grupos superiores y se agregan con base en la fórmula de cálculo de  $P_{ki}$ :







Con estos tres puntos de corte se establecen los rangos de los cuatro niveles de monitoreo, y para cada uno se define un descriptor que permite, *grosso modo*, saber qué fortalezas y áreas de oportunidad presentan los programas y acciones sociales clasificados en dicho nivel.

| Nivel de monitoreo | Rango                    | Descriptor  |
|--------------------|--------------------------|---|
| Adecuado           | $[PC_3^{Pk}, 1]$         | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría cuentan con instrumentos de monitoreo casi todos apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso amplio de la información en la toma de decisiones estratégicas y muestran una fuerte vinculación con los derechos sociales. En general, presentan áreas de oportunidad que implican ajustes mínimos en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones                          |
| Medio              | $[PC_2^{Pk}, PC_3^{Pk})$ | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría cuentan con algunos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso razonable de la información para la toma de decisiones estratégicas y muestran una vinculación intermedia con los derechos sociales. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes intermedios o sustanciales en ciertos aspectos de monitoreo de algunas dimensiones |
| Básico             | $[PC_1^{Pk}, PC_2^{Pk})$ | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría cuentan con pocos instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, suelen hacer un uso mínimo de la información en la toma de decisiones estratégicas y muestran una baja vinculación con los derechos sociales. En general, tienen áreas de oportunidad que implican ajustes intermedios o sustanciales en los aspectos de monitoreo de la mayoría de las dimensiones           |
| Insuficiente       | $[0, PC_1^{Pk})$         | Los programas y acciones sociales clasificados en esta categoría carecen de instrumentos de monitoreo apropiados para el seguimiento a sus resultados, casi nunca hacen uso de la información en la toma de decisiones estratégicas y muestran escasa vinculación con los derechos sociales. En general, se identifican áreas de mejora que implican ajustes sustanciales en los aspectos de monitoreo de todas las dimensiones   |







## Anexo 4. Valores alcanzados por las dependencias y entidades en el Índice del Sistema de Monitoreo

| Dependencia o entidad | Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) | Subíndice de monitoreo de programas y acciones sociales por dependencias y entidades ( $P_i$ ) | Índice del Sistema de Monitoreo ( $InMonitoreo_i$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|--|--|---|--------------------|
| INPI                  | 0.603  | 0.829  | 0.707   | Medio              |
| Bienestar             | 0.752  | 0.638  | 0.693   | Medio              |
| IMSS-Bienestar        | 0.526  | 0.899  | 0.688   | Medio              |
| Economía              | 0.753  | 0.575  | 0.658   | Medio              |
| Salud                 | 0.619  | 0.664  | 0.641   | Medio              |
| SEP                   | 0.695  | 0.591  | 0.641   | Medio              |
| Conacyt               | 0.566  | 0.723  | 0.640   | Medio              |
| Sader                 | 0.627  | 0.645  | 0.636   | Medio              |
| IMSS                  | 0.563  | 0.692  | 0.624   | Medio              |
| Sedatu                | 0.623  | 0.606  | 0.615   | Medio              |
| STPS                  | 0.655  | 0.532  | 0.590   | Medio              |
| Issste                | 0.580  | 0.595  | 0.587   | Medio              |
| Semarnat              | 0.447  | 0.645  | 0.537   | Básico             |
| Agroasemex            | 0.368  | 0.643  | 0.486   | Básico             |
| Cultura               | 0.417  | 0.522  | 0.466   | Básico             |
| Inmujeres             | 0.214  | 0.746  | 0.400   | Básico             |

| Nivel de monitoreo | Rango          |   |
|--------------------|----------------|---|
| Adecuado           | [0.776, 1]     |  |
| Medio              | [0.550, 0.776) |  |
| Básico             | [0.335, 0.550) |  |
| Insuficiente       | [0, 0.335)     |  |

## Anexo 5. Valores obtenidos en el Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades

| Dependencia o entidad | Uso   | Calidad | Enfoque de Resultados (EdR) | Solidez | Subíndice de monitoreo de dependencias y entidades ( $D_i$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|-------|---------|-----------------------------|---------|--|--------------------|
| Economía              | 0.654 | 0.833   | 1.000                       | 0.362   | 0.753  | Medio              |
| Bienestar             | 0.808 | 0.867   | 0.800                       | 0.458   | 0.752  | Medio              |
| SEP                   | 0.801 | 0.556   | 0.667                       | 0.852   | 0.695  | Medio              |
| STPS                  | 0.848 | 0.467   | 0.800                       | 0.563   | 0.655  | Medio              |
| Sader                 | 0.423 | 0.778   | 0.667                       | 0.521   | 0.627  | Medio              |
| Sedatu                | 0.488 | 0.417   | 1.000                       | 0.517   | 0.623  | Medio              |
| Salud                 | 0.567 | 0.733   | 0.400                       | 0.804   | 0.619  | Medio              |
| INPI                  | 0.923 | 0.467   | 0.600                       | 0.532   | 0.603  | Medio              |
| Issste                | 0.892 | 0.467   | 0.600                       | 0.444   | 0.580  | Básico             |
| Conacyt               | 1.000 | 0.278   | 0.500                       | 0.713   | 0.566  | Básico             |
| IMSS                  | 0.645 | 0.444   | 0.500                       | 0.761   | 0.563  | Básico             |
| IMSS-Bienestar        | 0.743 | 0.444   | 0.500                       | 0.493   | 0.526  | Básico             |
| Semarnat              | 0.630 | 0.400   | 0.400                       | 0.423   | 0.447  | Básico             |
| Cultua                | 0.529 | 0.056   | 0.667                       | 0.507   | 0.417  | Básico             |
| Agroasemex            | 0.539 | 0.364   | 0.167                       | 0.513   | 0.368  | Insuficiente       |
| Inmujeres             | 0.647 | 0.111   | 0.000                       | 0.292   | 0.214  | Insuficiente       |

| Nivel de monitoreo | Rango          |   |
|--------------------|----------------|---|
| Adecuado           | [0.778, 1]     |  |
| Medio              | [0.590, 0.778) |  |
| Básico             | [0.390, 0.590) |  |
| Insuficiente       | [0, 0.390)     |  |

### Anexo 6. Valoraciones de monitoreo alcanzadas por los programas y acciones sociales

| Dependencia o entidad | Nombre del programa   | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{ki}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|---|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| INPI                  | Programa de Apoyo a la Educación Indígena   | S178  | 1.000                       | 1.000   | 1.000 | 1.000     | 1.000          | 1.000                  | 1.000   | Adecuado           |
| SEP                   | Educación para Adultos (INEA)   | E064  | 1.000                       | 0.870   | 1.000 | 0.975     | 0.773          | 1.000                  | 0.935   | Adecuado           |
| IMSS-Bienestar        | Programa IMSS-Bienestar   | S038  | 1.000                       | 0.930   | 0.896 | 0.972     | 0.749          | 0.884                  | 0.899   | Adecuado           |
| Bienestar             | Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF) | S155  | 1.000                       | 0.805   | 0.886 | 0.993     | 0.855          | 0.854                  | 0.899   | Adecuado           |
| INPI                  | Programa de Infraestructura Indígena  | S179  | 1.000                       | 0.930   | 0.797 | 0.963     | 0.740          | 0.927                  | 0.883   | Adecuado           |
| Issste                | Prevención y Control de Enfermedades  | E043  | 1.000                       | 0.876   | 0.507 | 0.884     | 1.000          | 1.000                  | 0.867   | Adecuado           |
| IMSS                  | Servicios de Guardería  | E007  | 0.836                       | 0.940   | 0.671 | 0.999     | 1.000          | 0.782                  | 0.860   | Adecuado           |
| Semarnat              | Agua Potable, Drenaje y Tratamiento   | S074  | 1.000                       | 1.000   | 0.518 | 0.680     | 1.000          | 0.951                  | 0.854   | Adecuado           |
| Bienestar             | Seguro de Vida para Jefas de Familia  | S241  | 1.000                       | 0.854   | 0.571 | 0.653     | 1.000          | 1.000                  | 0.849   | Adecuado           |
| Semarnat              | Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable                                      | S219  | 0.836                       | 0.805   | 0.960 | 0.852     | 0.671          | 0.927                  | 0.842   | Adecuado           |
| Bienestar             | Programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (Fonart)                   | S057  | 1.000                       | 0.805   | 0.920 | 0.502     | 1.000          | 0.573                  | 0.830   | Adecuado           |
| Salud                 | Prevención y Atención contra las Adicciones   | E025  | 0.623                       | 0.730   | 0.908 | 0.796     | 1.000          | 0.854                  | 0.825   | Adecuado           |
| IMSS                  | Atención a la Salud   | E011  | 1.000                       | 0.746   | 0.675 | 0.984     | 0.568          | 1.000                  | 0.813   | Adecuado           |
| Issste                | Atención a la Salud   | E044  | 0.475                       | 1.000   | 0.580 | 0.973     | 1.000          | 1.000                  | 0.811   | Adecuado           |
| Semarnat              | Protección Forestal   | E014  | 0.623                       | 1.000   | 0.787 | 0.909     | 0.760          | 0.854                  | 0.806   | Adecuado           |
| Salud                 | Atención a la Salud   | E023  | 0.623                       | 0.589   | 0.652 | 0.999     | 1.000          | 1.000                  | 0.800   | Adecuado           |
| Bienestar             | Servicios a Grupos con Necesidades Especiales                                       | E003  | 0.623                       | 0.730   | 0.893 | 0.962     | 0.855          | 0.709                  | 0.793   | Adecuado           |
| Salud                 | Programa de Atención a Personas con Discapacidad                                    | S039  | 0.688                       | 0.600   | 0.720 | 0.706     | 1.000          | 1.000                  | 0.792   | Adecuado           |
| Conacyt               | Investigación Científica, Desarrollo e Innovación                                   | E003  | 1.000                       | 0.794   | 0.535 | 0.982     | 1.000          | 0.427                  | 0.786   | Adecuado           |
| Salud                 | Formación y Capacitación de Recursos Humanos para la Salud                          | E010  | 1.000                       | 0.805   | 0.605 | 0.986     | 0.760          | 0.609                  | 0.784   | Adecuado           |
| Semarnat              | Programa para la Protección y Restauración de Ecosistemas y Especies Prioritarias   | U040  | 0.525                       | 0.681   | 0.540 | 0.988     | 1.000          | 1.000                  | 0.770   | Medio              |

| Dependencia o entidad | Nombre del programa  | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{kl}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|--|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| SEP                   | Formación y Certificación para el Trabajo  | E005  | 0.688                       | 0.805   | 0.868 | 0.800     | 0.855          | 0.563                  | 0.768   | Medio              |
| Economía              | Generación y Difusión de Información para el Consumidor                                | B002  | 1.000                       | 0.876   | 0.732 | 0.933     | 1.000          | 0.000                  | 0.766   | Medio              |
| Sader                 | Generación de Proyectos de Investigación   | E006  | 0.688                       | 0.519   | 0.774 | 0.885     | 0.855          | 0.854                  | 0.764   | Medio              |
| Sader                 | Fomento de la Ganadería y Normalización de la Calidad de los Productos Pecuarios       | U009  | 0.475                       | 0.606   | 0.894 | 0.500     | 1.000          | 1.000                  | 0.764   | Medio              |
| Sedatu                | Programa de Vivienda Social  | S177  | 0.852                       | 0.621   | 0.651 | 0.835     | 0.760          | 0.854                  | 0.759   | Medio              |
| SEP                   | Evaluaciones de la Calidad de la Educación   | E003  | 1.000                       | 0.481   | 0.738 | 1.000     | 0.855          | 0.427                  | 0.759   | Medio              |
| SEP                   | Servicios de Educación Media Superior  | E007  | 0.688                       | 0.529   | 0.718 | 0.843     | 1.000          | 0.718                  | 0.756   | Medio              |
| SEP                   | Servicios de Educación Superior y Posgrado   | E010  | 0.312                       | 0.600   | 0.866 | 0.741     | 1.000          | 1.000                  | 0.756   | Medio              |
| Inmujeres             | Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género                       | S010  | 0.688                       | 0.730   | 0.482 | 0.990     | 0.855          | 0.854                  | 0.746   | Medio              |
| IMSS                  | Prevención y Control de Enfermedades   | E001  | 0.475                       | 0.870   | 0.424 | 0.942     | 1.000          | 0.903                  | 0.742   | Medio              |
| Sader                 | Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria  | S263  | 0.459                       | 0.621   | 0.699 | 0.898     | 0.855          | 0.976                  | 0.740   | Medio              |
| SEP                   | Registro Nacional de Profesionistas y sus Asociaciones                                 | E039  | 0.688                       | 0.730   | 0.864 | 0.372     | 0.855          | 0.782                  | 0.738   | Medio              |
| SEP                   | Producción y Distribución de Libros y Materiales Culturales                            | E016  | 0.623                       | 0.962   | 0.939 | 0.701     | 0.626          | 0.573                  | 0.737   | Medio              |
| Sader                 | Desarrollo y Aplicación de Programas Educativos en Materia Agropecuaria                | E001  | 0.475                       | 0.805   | 0.818 | 0.917     | 0.536          | 0.951                  | 0.730   | Medio              |
| Conacyt               | Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad  | S190  | 0.852                       | 0.887   | 0.881 | 0.928     | 0.551          | 0.282                  | 0.727   | Medio              |
| Conacyt               | Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación | S192  | 0.459                       | 0.794   | 0.934 | 1.000     | 1.000          | 0.146                  | 0.725   | Medio              |
| Bienestar             | Programa de Fomento a la Economía Social   | S017  | 1.000                       | 0.870   | 0.000 | 0.739     | 1.000          | 0.854                  | 0.722   | Medio              |
| SEP                   | Programa de Becas Elisa Acuña  | S243  | 0.459                       | 0.870   | 0.499 | 0.798     | 0.855          | 0.979                  | 0.721   | Medio              |
| Salud                 | Servicios de Asistencia Social Integral  | E040  | 0.312                       | 0.659   | 0.847 | 0.976     | 0.855          | 0.718                  | 0.718   | Medio              |
| INPI                  | Programa para el Fortalecimiento Económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas      | S249  | 0.623                       | 0.887   | 1.000 | 0.929     | 0.140          | 0.854                  | 0.718   | Medio              |
| Conacyt               | Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación          | S278  | 0.312                       | 0.940   | 0.945 | 0.793     | 1.000          | 0.291                  | 0.717   | Medio              |
| Salud                 | Fortalecimiento a la Atención Médica   | S200  | 0.475                       | 0.730   | 0.433 | 0.809     | 1.000          | 0.951                  | 0.716   | Medio              |

| Dependencia o entidad | Nombre del programa  | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{kl}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|--|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| INPI                  | Programa de Derechos Indígenas   | U011  | 0.623                       | 0.816   | 0.772 | 0.908     | 0.322          | 1.000                  | 0.715   | Medio              |
| Sader                 | Crédito Ganadero a la Palabra  | U021  | 1.000                       | 0.481   | 0.275 | 0.539     | 1.000          | 0.927                  | 0.711   | Medio              |
| Sader                 | Desarrollo y Vinculación de la Investigación Científica y Tecnológica con el Sector                    | E003  | 0.541                       | 0.659   | 0.865 | 0.667     | 1.000          | 0.427                  | 0.710   | Medio              |
| Sedatu                | Programa de Modernización de los Registros Públicos de la Propiedad y Catastros                        | U003  | 0.688                       | 0.730   | 0.589 | 1.000     | 0.855          | 0.427                  | 0.704   | Medio              |
| SEP                   | Programa para el Desarrollo Profesional Docente  | S247  | 0.623                       | 0.967   | 0.779 | 0.606     | 0.664          | 0.573                  | 0.701   | Medio              |
| Sedatu                | Ordenamiento y Regulación de la Propiedad Rural  | E003  | 1.000                       | 0.583   | 0.795 | 0.586     | 0.453          | 0.709                  | 0.700   | Medio              |
| SEP                   | Expansión de la Educación Inicial  | U031  | 0.475                       | 0.724   | 0.622 | 0.890     | 0.626          | 1.000                  | 0.700   | Medio              |
| Salud                 | Prevención y Control de Sobrepeso, Obesidad y Diabetes   | U008  | 0.327                       | 0.259   | 0.815 | 0.783     | 1.000          | 0.951                  | 0.699   | Medio              |
| STPS                  | Programa de Apoyo al Empleo (PAE)  | S043  | 0.852                       | 1.000   | 0.795 | 0.701     | 0.140          | 0.782                  | 0.695   | Medio              |
| STPS                  | Ejecución de los Programas y Acciones de la Política Laboral   | E003  | 0.704                       | 0.335   | 0.508 | 0.989     | 0.795          | 0.903                  | 0.695   | Medio              |
| SEP                   | Atención Educativa de la Población Escolar Migrante (PAPEM)  | S297  | 0.688                       | 0.313   | 0.945 | 0.743     | 0.425          | 1.000                  | 0.693   | Medio              |
| IMSS                  | Atención a la Salud en el Trabajo  | E003  | 1.000                       | 0.805   | 0.522 | 0.999     | 0.268          | 0.709                  | 0.689   | Medio              |
| Salud                 | Programa de Vacunación   | E036  | 0.148                       | 0.405   | 0.780 | 0.770     | 1.000          | 1.000                  | 0.684   | Medio              |
| Sader                 | Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.                                    | S052  | 0.852                       | 0.892   | 0.304 | 1.000     | 0.551          | 0.709                  | 0.683   | Medio              |
| Issste                | Suministro de Claves de Medicamentos   | E018  | 0.164                       | 0.730   | 0.492 | 1.000     | 1.000          | 0.854                  | 0.678   | Medio              |
| Salud                 | Calidad en la Atención Médica  | S202  | 0.459                       | 0.724   | 0.572 | 1.000     | 0.855          | 0.500                  | 0.668   | Medio              |
| Salud                 | Vigilancia Epidemiológica  | U009  | 0.164                       | 0.600   | 0.669 | 0.750     | 1.000          | 0.854                  | 0.666   | Medio              |
| Salud                 | Protección y Restitución de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes                            | E041  | 0.459                       | 0.270   | 0.587 | 0.618     | 1.000          | 1.000                  | 0.665   | Medio              |
| Sader                 | Programa de Abasto Rural a cargo de Diconsa, S.A. de C.V. (Diconsa)                                    | S053  | 0.852                       | 0.606   | 0.000 | 0.846     | 0.855          | 1.000                  | 0.665   | Medio              |
| Economía              | Protección de los Derechos de los Consumidores   | E005  | 0.312                       | 0.870   | 0.852 | 0.960     | 1.000          | 0.000                  | 0.664   | Medio              |
| SEP                   | Atención de Planteles Federales de Educación Media Superior con Estudiantes con Discapacidad (PAPFEMS) | S298  | 0.836                       | 0.519   | 0.731 | 0.743     | 0.425          | 0.718                  | 0.662   | Medio              |
| Conacyt               | Sistema Nacional de Investigadores   | S191  | 0.688                       | 0.600   | 0.328 | 1.000     | 1.000          | 0.427                  | 0.660   | Medio              |

| Dependencia o entidad | Nombre del programa   | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{kl}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|---|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| SEP                   | Programa de Formación de Recursos Humanos basada en Competencias          | E009  | 0.688                       | 0.589   | 0.748 | 0.228     | 0.918          | 0.573                  | 0.657   | Medio              |
| SEP                   | Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez     | S072  | 0.475                       | 1.000   | 0.457 | 0.806     | 0.428          | 1.000                  | 0.656   | Medio              |
| Issste                | Equidad de Género   | E036  | 0.459                       | 0.794   | 0.718 | 0.676     | 0.472          | 0.854                  | 0.649   | Medio              |
| SEP                   | Escuelas de Tiempo Completo   | S221  | 0.148                       | 0.529   | 0.788 | 1.000     | 0.740          | 0.782                  | 0.647   | Medio              |
| Agroasemex            | Programa de Aseguramiento Agropecuario                                    | S265  | 1.000                       | 0.341   | 0.408 | 0.481     | 1.000          | 0.476                  | 0.643   | Medio              |
| Cultura               | Producción y Transmisión de Materiales Culturales y Artísticos            | E013  | 0.852                       | 0.589   | 0.528 | 1.000     | 0.536          | 0.427                  | 0.641   | Medio              |
| SEP                   | Políticas de Igualdad de Género en el Sector Educativo                    | E032  | 0.541                       | 0.335   | 0.644 | 1.000     | 0.855          | 0.427                  | 0.632   | Medio              |
| SEP                   | Educación Inicial y Básica Comunitaria                                    | E066  | 0.623                       | 0.897   | 0.441 | 0.951     | 0.158          | 1.000                  | 0.632   | Medio              |
| Cultura               | Programa Nacional de Becas Artísticas y Culturales                        | S303  | 0.688                       | 0.313   | 0.753 | 0.916     | 0.425          | 0.718                  | 0.632   | Medio              |
| Sader                 | Fertilizantes   | U022  | 0.836                       | 0.666   | 0.564 | 0.478     | 0.281          | 1.000                  | 0.631   | Medio              |
| Sader                 | Desarrollo Rural  | U024  | 1.000                       | 0.710   | 0.565 | 0.075     | 0.568          | 0.718                  | 0.631   | Medio              |
| Bienestar             | Sembrando Vida  | U010  | 0.164                       | 0.405   | 0.465 | 0.785     | 1.000          | 1.000                  | 0.623   | Medio              |
| SEP                   | Programa Nacional de Convivencia Escolar                                  | S271  | 0.459                       | 0.535   | 0.677 | 0.764     | 0.760          | 0.500                  | 0.616   | Medio              |
| Semarnat              | Investigación en Cambio Climático, Sustentabilidad y Crecimiento Verde    | E015  | 0.312                       | 0.724   | 0.505 | 1.000     | 0.856          | 0.427                  | 0.615   | Medio              |
| Salud                 | Investigación y Desarrollo Tecnológico en Salud                           | E022  | 0.688                       | 0.465   | 0.512 | 0.822     | 0.740          | 0.427                  | 0.607   | Medio              |
| SEP                   | Jóvenes Escribiendo el Futuro   | U280  | 0.312                       | 0.897   | 0.457 | 1.000     | 0.284          | 1.000                  | 0.607   | Medio              |
| Sader                 | Vinculación Productiva  | U013  | 0.688                       | 0.794   | 0.911 | 0.707     | 0.140          | 0.427                  | 0.606   | Medio              |
| Cultura               | Producción y Distribución de Libros y Materiales Artísticos y Culturales  | E016  | 0.688                       | 0.259   | 0.413 | 0.958     | 1.000          | 0.282                  | 0.603   | Medio              |
| Sader                 | Adquisición de Leche Nacional   | B004  | 0.688                       | 0.794   | 0.304 | 0.942     | 0.140          | 1.000                  | 0.597   | Medio              |
| Cultura               | Cultura Comunitaria   | E043  | 0.148                       | 0.341   | 0.754 | 0.687     | 1.000          | 0.573                  | 0.594   | Medio              |
| Sader                 | Programa de Fomento a la Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura      | S304  | 0.852                       | 0.259   | 0.422 | 0.707     | 0.425          | 0.927                  | 0.593   | Medio              |
| SEP                   | Programa de Mantenimiento e Infraestructura Física Educativa              | E047  | 0.296                       | 0.476   | 0.576 | 0.805     | 0.855          | 0.573                  | 0.590   | Medio              |
| SEP                   | Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez | U084  | 0.688                       | 0.671   | 0.457 | 0.722     | 0.140          | 1.000                  | 0.585   | Medio              |

| Dependencia o entidad | Nombre del programa   | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{kl}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|---|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| IMSS                  | Investigación y Desarrollo Tecnológico en Salud   | E004  | 0.541                       | 0.736   | 0.974 | 0.715     | 0.140          | 0.427                  | 0.584   | Medio              |
| Sedatu                | Programa de Mejoramiento Urbano (PMU)   | S273  | 0.475                       | 0.818   | 0.670 | 0.740     | 0.000          | 1.000                  | 0.584   | Medio              |
| SEP                   | La Escuela es Nuestra   | U282  | 0.688                       | 0.405   | 0.456 | 0.743     | 0.425          | 0.854                  | 0.583   | Medio              |
| SEP                   | Programa Nacional de Inglés   | S270  | 0.623                       | 0.335   | 0.815 | 0.823     | 0.268          | 0.573                  | 0.571   | Medio              |
| Semarnat              | Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable   | E005  | 0.673                       | 0.195   | 0.645 | 0.446     | 0.855          | 0.427                  | 0.571   | Medio              |
| Bienestar             | Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente                       | U009  | 0.688                       | 0.920   | 0.000 | 0.865     | 0.281          | 1.000                  | 0.570   | Medio              |
| Salud                 | Programa de Salud y Bienestar Comunitario   | S251  | 0.312                       | 0.724   | 0.620 | 0.838     | 0.140          | 1.000                  | 0.569   | Medio              |
| SEP                   | Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico   | E021  | 0.148                       | 0.535   | 0.780 | 0.709     | 0.683          | 0.573                  | 0.568   | Medio              |
| SEP                   | Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (PFSEE)                              | S295  | 0.312                       | 0.195   | 0.840 | 0.743     | 0.425          | 0.854                  | 0.562   | Medio              |
| Bienestar             | Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores                                   | S176  | 0.852                       | 0.962   | 0.000 | 0.662     | 0.179          | 1.000                  | 0.562   | Medio              |
| SEP                   | Desarrollo Cultural   | E011  | 0.312                       | 0.659   | 0.732 | 0.743     | 0.424          | 0.573                  | 0.561   | Medio              |
| SEP                   | Producción y Distribución de Libros y Materiales Educativos                                 | B003  | 0.312                       | 0.666   | 0.553 | 0.852     | 0.626          | 0.427                  | 0.554   | Medio              |
| Salud                 | Seguro Médico Siglo XXI   | S201  | 0.541                       | 0.405   | 0.000 | 0.881     | 1.000          | 0.563                  | 0.543   | Medio              |
| SEP                   | Desarrollo de Aprendizajes Significativos de Educación Básica                               | S299  | 0.000                       | 0.437   | 0.747 | 0.743     | 0.425          | 1.000                  | 0.540   | Medio              |
| Salud                 | Atención a la Salud y Medicamentos Gratuitos para la Población sin Seguridad Social Laboral | U013  | 0.541                       | 0.124   | 0.000 | 0.838     | 0.855          | 1.000                  | 0.538   | Medio              |
| Sedatu                | Programa Nacional de Reconstrucción   | U281  | 0.623                       | 0.670   | 0.301 | 0.785     | 0.363          | 0.609                  | 0.531   | Medio              |
| SEP                   | Atención a la Diversidad de la Educación Indígena (PADEI)                                   | S296  | 0.000                       | 0.248   | 0.936 | 0.743     | 0.425          | 0.854                  | 0.530   | Medio              |
| Bienestar             | Subsidios a Programas para Jóvenes  | U008  | 0.525                       | 0.443   | 0.950 | 0.471     | 0.140          | 0.573                  | 0.528   | Medio              |
| Economía              | Programa para la Productividad y Competitividad Industrial                                  | S220  | 1.000                       | 0.743   | 0.000 | 0.256     | 0.255          | 1.000                  | 0.525   | Medio              |
| Cultura               | Servicios Educativos Culturales y Artísticos  | E042  | 0.148                       | 0.259   | 0.288 | 0.991     | 1.000          | 0.563                  | 0.522   | Medio              |
| SEP                   | Expansión de la Educación Media Superior y Superior   | U079  | 0.541                       | 0.659   | 0.209 | 0.333     | 0.808          | 0.573                  | 0.520   | Medio              |
| Bienestar             | Programa de Apoyo para el Bienestar de las Niñas y Niños, Hijos de Madres Trabajadoras      | S174  | 0.852                       | 0.741   | 0.391 | 0.000     | 0.140          | 0.964                  | 0.518   | Medio              |

| Dependencia o entidad | Nombre del programa   | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{kl}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|---|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| Semarnat              | Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible                            | S046  | 0.688                       | 0.270   | 0.000 | 0.366     | 0.855          | 0.927                  | 0.518   | Medio              |
| Semarnat              | Conservación y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre                   | U020  | 0.164                       | 0.784   | 0.244 | 0.000     | 0.855          | 1.000                  | 0.507   | Básico             |
| SEP                   | Subsidios para Organismos Descentralizados Estatales                              | U006  | 0.312                       | 0.437   | 0.000 | 0.993     | 0.807          | 0.718                  | 0.505   | Básico             |
| SEP                   | Producción y Transmisión de Materiales Educativos                                 | E013  | 0.623                       | 0.459   | 0.598 | 0.806     | 0.174          | 0.427                  | 0.502   | Básico             |
| SEP                   | Normalización y Certificación en Competencias Laborales                           | E028  | 0.688                       | 0.481   | 0.000 | 0.447     | 0.855          | 0.563                  | 0.501   | Básico             |
| Bienestar             | Bienestar de las Personas en Situación de Emergencia Social y Natural             | U011  | 0.852                       | 0.772   | 0.000 | 0.209     | 0.281          | 1.000                  | 0.500   | Básico             |
| Semarnat              | Investigación Científica y Tecnológica  | E009  | 0.688                       | 0.341   | 0.392 | 0.793     | 0.408          | 0.427                  | 0.498   | Básico             |
| Economía              | Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación | S151  | 0.459                       | 0.772   | 0.113 | 0.860     | 0.332          | 0.718                  | 0.495   | Básico             |
| Issste                | Servicios Deportivos, Culturales, Turísticos y Funerarios                         | E046  | 0.164                       | 0.065   | 0.500 | 0.922     | 0.425          | 1.000                  | 0.490   | Básico             |
| Issste                | Servicios Integrales a Pensionados  | E049  | 0.164                       | 0.065   | 0.500 | 0.922     | 0.425          | 1.000                  | 0.490   | Básico             |
| Cultura               | Investigación Científica, Arqueológica y Antropológica                            | E021  | 0.312                       | 0.465   | 0.705 | 0.924     | 0.140          | 0.500                  | 0.485   | Básico             |
| SEP                   | Apoyos a Centros y Organizaciones de Educación                                    | U080  | 0.312                       | 0.659   | 0.509 | 0.557     | 0.496          | 0.427                  | 0.484   | Básico             |
| Sader                 | Producción para el Bienestar  | U023  | 0.525                       | 0.625   | 0.000 | 0.750     | 0.363          | 0.854                  | 0.477   | Básico             |
| Issste                | Atención a Personas con Discapacidad  | E042  | 0.541                       | 0.659   | 0.312 | 1.000     | 0.140          | 0.427                  | 0.472   | Básico             |
| Semarnat              | Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola                              | S217  | 0.148                       | 0.600   | 0.000 | 0.943     | 0.798          | 0.573                  | 0.467   | Básico             |
| IMSS                  | Prestaciones Sociales   | E012  | 0.164                       | 0.270   | 0.247 | 0.370     | 1.000          | 0.709                  | 0.465   | Básico             |
| Issste                | Investigación y Desarrollo Tecnológico en Salud                                   | E015  | 0.000                       | 0.774   | 0.376 | 1.000     | 0.472          | 0.427                  | 0.463   | Básico             |
| SEP                   | Carrera Docente en UPES   | U040  | 0.312                       | 0.383   | 0.585 | 0.663     | 0.255          | 0.573                  | 0.450   | Básico             |
| SEP                   | Sistema de Información y Gestión Educativa  | E067  | 0.836                       | 0.405   | 0.570 | 0.571     | 0.198          | 0.000                  | 0.439   | Básico             |
| Cultura               | Protección y Conservación del Patrimonio Cultural                                 | E012  | 0.312                       | 0.335   | 0.753 | 1.000     | 0.284          | 0.000                  | 0.437   | Básico             |
| Issste                | Servicios de Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil                         | E048  | 0.164                       | 0.065   | 0.334 | 0.922     | 0.425          | 0.854                  | 0.434   | Básico             |
| Economía              | Programa de Microcréditos para el Bienestar                                       | U006  | 0.459                       | 0.818   | 0.000 | 0.417     | 0.396          | 0.636                  | 0.424   | Básico             |



| Dependencia o entidad | Nombre del programa                                  | Clave | Enfoque de Resultados (EdR) | Calidad | Uso   | Desempeño | Sostenibilidad | Alineación estratégica | Valoración de monitoreo de programas y acciones sociales ( $P_{kl}$ ) | Nivel de monitoreo |
|-----------------------|--|-------|-----------------------------|---------|-------|-----------|----------------|------------------------|---|--------------------|
| SEP                   | Fortalecimiento a la Excelencia Educativa            | S300  | 0.164                       | 0.443   | 0.220 | 0.743     | 0.425          | 0.573                  | 0.397   | Básico             |
| Cultura               | Programa de Apoyos a la Cultura                      | S268  | 0.459                       | 0.319   | 0.000 | 0.874     | 0.485          | 0.427                  | 0.396   | Básico             |
| SEP                   | Universidades para el Bienestar Benito Juárez García | U083  | 0.312                       | 0.383   | 0.000 | 0.921     | 0.281          | 0.709                  | 0.387   | Básico             |
| Cultura               | Servicios Cinematográficos                           | E022  | 0.148                       | 0.335   | 0.411 | 0.892     | 0.276          | 0.427                  | 0.386   | Básico             |
| SEP                   | Programa de Cultura Física y Deporte                 | S269  | 0.459                       | 0.383   | 0.000 | 0.651     | 0.512          | 0.427                  | 0.383   | Básico             |
| Sader                 | Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos | U020  | 0.327                       | 0.341   | 0.000 | 0.697     | 0.281          | 0.854                  | 0.379   | Básico             |
| STPS                  | Capacitación para Incrementar la Productividad       | E004  | 0.000                       | 0.459   | 0.677 | 0.600     | 0.140          | 0.427                  | 0.369   | Básico             |
| STPS                  | Jóvenes Construyendo el Futuro                       | U280  | 0.312                       | 0.259   | 0.409 | 0.370     | 0.325          | 0.524                  | 0.367   | Básico             |
| Sedatu                | Programa para Regularizar Asentamientos Humanos      | S213  | 0.000                       | 0.823   | 0.426 | 0.000     | 0.140          | 0.854                  | 0.359   | Básico             |
| Salud                 | Fortalecimiento de los Servicios Estatales de Salud  | U012  | 0.377                       | 0.535   | 0.224 | 0.838     | 0.140          | 0.146                  | 0.343   | Básico             |
| SEP                   | Educación Física de Excelencia                       | E068  | 0.688                       | 0.065   | 0.000 | 0.296     | 0.600          | 0.282                  | 0.333   | Básico             |
| SEP                   | Atención al Deporte                                  | E017  | 0.377                       | 0.195   | 0.000 | 0.877     | 0.284          | 0.427                  | 0.325   | Básico             |
| Bienestar             | Articulación de Políticas Integrales de Juventud     | E016  | 0.312                       | 0.394   | 0.000 | 0.151     | 0.222          | 0.573                  | 0.262   | Insuficiente       |

| Nivel de monitoreo | Rango          |   |
|--------------------|----------------|---|
| Adecuado           | [0.775, 1]     |  |
| Medio              | [0.513, 0.775) |  |
| Básico             | [0.288, 0.513) |  |
| Insuficiente       | [0, 0.288)     |  |

## Referencias

- Banco Mundial (2018). Base de datos en línea. Disponible en <https://datos.bancomundial.org/>
- CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2017). *¿Qué resultados buscan lograr los programas sociales en México? Informe de enfoque de resultados 2017*. Disponible en <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Informe-de-Enfoque-de-Resultados-2017.pdf>
- Hatry, H. (2010). *Key steps in designing and implementing a monitoring and evaluation process*. PREM Notes, No. 5. Washington, DC: World Bank. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11073/643820BRI0Key000Box0361535B0PUBLIC0.pdf>
- Inegi (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2018). *Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en <http://agenda2030.mx/#/home>
- Lahey, R. (2013). National performance reporting as a driver for national M&E development. En R. Rist (ed). *Development Evaluation in Times of Turbulence* (pp. 187-212). Washington, DC: The World Bank. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/13265/9780821398791.pdf?sequence=1>
- Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (2018). *Diario Oficial de la Federación*, 05-06-2018. Ciudad de México. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/148\\_050618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/148_050618.pdf)
- López, G., Krause, P. & Mackay, K. (eds.) (2012). *Building Better Policies. The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems*. Washington, DC: The World Bank. Disponible en [http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/World\\_Bank-M%26E\\_%20Systems\\_0.pdf](http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/World_Bank-M%26E_%20Systems_0.pdf)
- López, G. & Tan, H. (2010). *Evaluación de impacto de los programas para PyME en América Latina y el Caribe*. México: Banco Mundial. Disponible en <http://documents1.worldbank.org/curated/en/495651468176944025/pdf/526680SPANISH01E0espanol0JUL2902010.pdf>
- Mackay, K. (2007). *Cómo crear Sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno*. Washington, DC: The World Bank, pp. 23-24. Disponible en [http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/monitoring\\_and\\_evaluation\\_spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/monitoring_and_evaluation_spanish.pdf)
- OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) (2019). Base de datos Disponible en <https://data.oecd.org/>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2017). *Informe mundial sobre la protección social 2017-2019: La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Ginebra: OIT. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_624890.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_624890.pdf)
- ONU (Organización de las Naciones Unidas) (1948). *Declaración universal de derechos humanos*. Disponible en [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- Rist, S., Boillat, S, Gerritsen, P. R. W., Schneider, F., Mathez-Stiefel, S.-L. & Tapia, N (2011). *Endogenous knowledge: implications for sustainable development*. Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences and Perspectives. Disponible en [https://boris.unibe.ch/9025/1/6\\_Rist.pdf](https://boris.unibe.ch/9025/1/6_Rist.pdf)
- Rist, R. & Morra, L. (2009). *El camino hacia la obtención de resultados. Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Washington, DC: The World Bank. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/The%20Road%20to%20Results%20Mayo%20Ediciones%20Spanish.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- Wholey, J., Hatry, H. P. & Newcomer, K. E. (eds.) (2004). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Disponible en <https://es.scribd.com/document/365347972/Wholey-2004-Handbook-of-Practical-Program-Evaluation-2e-pdf>
- Zall, J. & Rist, R. (2004). *A Handbook for Development Practitioners. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: The World Bank. Disponible en <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/638011468766181874/pdf/296720PAPER0100steps.pdf>