



## CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

**MTRO. JOSÉ ARTURO CERÓN VARGAS, Director General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México**, con fundamento en los artículos 87, 97, 98 y 99 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 54 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 11 de la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal; 42 y 42C fracción VI de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal; 53 fracción IX, 61, 64, 65, 67 y 69 del Reglamento de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal; 9 fracción V del Estatuto Orgánico del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal; así como en las Metas y Líneas de Acción contenidas en el Área de Oportunidad 1 “Discriminación y Derechos Humanos” del Eje 1 “Equidad e Inclusión Social para el Desarrollo Humano” y del Área de Oportunidad 2 “Planeación, Evaluación y Presupuesto Basado en Resultados” del Eje 5 “Efectividad, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción”, ambos del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018; de los dos Programas Sectoriales derivados: “Desarrollo Social con Equidad e Inclusión” y “Mejora de la Gestión Pública”, del Programa Institucional y con base en el acuerdo derivado de la IV Sesión Ordinaria 2017, emitido por el Comité de Evaluación y Recomendaciones del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México, he tenido a bien expedir el siguiente:

### AVISO POR EL CUAL SE DAN A CONOCER LOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN INTERNA 2017 DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

#### 1. INTRODUCCIÓN

El **Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018** (PGDDF 2013-2018) señala en su **Eje 5 Efectividad, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción**, que un gobierno efectivo y al servicio de la ciudadanía es aquel capaz de definir objetivos claros sobre las mejoras que se pretenden conseguir, asignando los recursos entre las instancias de gobierno de acuerdo con dichas prioridades implementando políticas transversales a partir del funcionamiento coordinado de las dependencias públicas. Asimismo, establece estándares de medición y evaluación que permiten realizar un seguimiento constante para identificar el impacto de las acciones, es decir, la relación entre los programas de política pública implementados y la mejoría en el bienestar y el disfrute de derechos por parte de las personas. En este sentido, el objetivo 3 del **Área de Oportunidad 2** de este Eje **“Planeación, Evaluación y Presupuesto Basado en Resultados”**, plantea consolidar la evaluación de resultados de la acción gubernamental como instrumento de la gestión pública de la Ciudad de México; estableciendo como una de sus metas implementar mecanismos para robustecer y sistematizar las acciones de monitoreo y evaluación de los programas y políticas del gobierno, así como mejorar la acción gubernamental atendiendo los resultados de su evaluación.

A partir del Eje 5 del PGDDF 2013-2018 se desprende el **Programa Sectorial Mejora de la Gestión Pública**, del cual es partícipe el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social, específicamente en sus apartados 1. Planeación y 7. Evaluación. Al respecto, se reconoce que es imperativo que la acción gubernamental sea efectiva, planificada y genere los mayores y mejores resultados posibles que sirvan para contribuir al bienestar y la calidad de vida de toda la población; por ello, a partir de la articulación con el Programa Sectorial de Mejora de la Gestión Pública, desde el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social se busca fortalecer la planeación, monitoreo y evaluación gubernamental, mediante mecanismos integrales, incluyentes, transparentes y participativos; pues los procesos de evaluación requieren ser considerados como una práctica muy importante en la gestión pública, ya que a partir de ésta se aportan elementos técnicos y de política pública para mejorar el desempeño de los programas y/o las acciones sociales, en función de las prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazo que la administración pública haya trazado, lo que permite hacer eficiente el uso de los recursos a favor del bienestar y del cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales de los habitantes de una sociedad.

En este sentido, de acuerdo con el **Artículo 42 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal** (LDSDF), las evaluaciones constituyen procesos de aplicación de un método sistemático que permite conocer, explicar y valorar el diseño, la operación, los resultados y el impacto de la política y los programas de desarrollo social. Las evaluaciones deberán detectar sus aciertos y fortalezas, identificar sus problemas y en su caso, formular las observaciones y recomendaciones para su reorientación y fortalecimiento. La evaluación será interna y externa. La evaluación interna es la que deben efectuar



anualmente y conforme a los lineamientos que emita el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social, las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Delegaciones y Entidades de la Administración Pública de la Ciudad de México que ejecuten programas sociales.

Es por ello que del Programa Sectorial Mejora de la Gestión Pública se desprenden, entre otras, las siguientes metas del **Programa Institucional 2013-2018 del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social:**

**- Meta Institucional 5.** *Contribuir a robustecer y sistematizar las acciones de monitoreo y evaluación de los programas sociales, a través del diseño y publicación anual de los Lineamientos para la Elaboración de Evaluaciones Internas de los Programas Sociales, con la finalidad de que durante el periodo 2014-2018 el 100% de los programas sociales de la Ciudad de México se sujeten a tales disposiciones.*

**- Meta Institucional 6.** *Contribuir a institucionalizar las acciones anuales de capacitación y apoyo al personal que realiza procesos de monitoreo y evaluación interna de los programas sociales en el Distrito Federal, durante el periodo 2014-2018, con el propósito de la adopción inmediata y permanente de la evaluación interna por parte del 100% de los entes de la Administración Pública del Distrito Federal como instrumento de toma de decisiones de los programas sociales e incrementar la calidad de dichos procesos, lo que redundará en la mejora de las políticas públicas.*

Al ser parte medular de los sistemas de monitoreo y evaluación de la política social, la evaluación interna de los programas sociales en la Ciudad de México brinda la oportunidad a las propias instituciones responsables del diseño e implementación de las políticas y programas de realizar un ejercicio de retroalimentación sobre los procesos de planeación, diseño y alcances de los programas, incluyendo el diagnóstico, la justificación de la existencia de los programas sociales como medios para combatir los problemas sociales más apremiantes en la Ciudad; el monitoreo de la gestión de éstos y los principales resultados, no sólo cuantitativos, sino también cualitativos, en el bienestar de la población. Esta reflexión les permite detectar fortalezas, debilidades, contradicciones y omisiones, otorgando a quienes operan el programa mayor claridad sobre las rutas que conviene seguir para mejorarlo y/o reorientarlo. Por ello, no sólo el cumplimiento en la realización de estos instrumentos de evaluación y de planeación son importantes; la claridad, calidad y utilidad son trascendentales para lograr el objetivo perseguido.

Al respecto, en la administración pública de la Ciudad de México se han emprendido importantes acciones para impulsar la evaluación interna de los programas sociales, a través de los Lineamientos para la Evaluación Interna de los Programas Sociales que el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social, desde 2009 ha emitido con el objetivo de **brindar elementos conceptuales, metodológicos e instrumentales** para que las dependencias realicen evaluaciones internas anualmente a sus programas sociales. El **proceso incremental** seguido, desde la primera publicación, supuso ir avanzado en forma progresiva hacia la realización de una evaluación integral de los programas, tal como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. El Proceso Incremental de los Lineamientos para la Evaluación Interna de Programas Sociales 2010-2015**



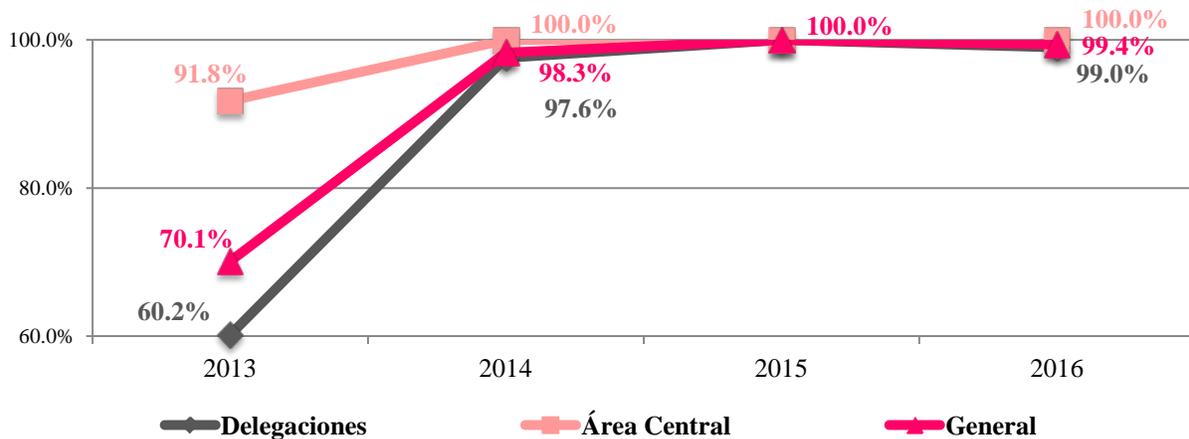
Por ello, a partir de 2010, a través de la ejecución de dichos lineamientos, las entidades a cargo de operar programas sociales en la Ciudad de México se dieron a la tarea de efectuar las evaluaciones internas para cada uno de los años correspondientes. Sin embargo, el número de evaluaciones internas desarrolladas fue disminuyendo conforme el nivel de



complejidad de los aspectos solicitados iba en aumento, pasando de 91 evaluaciones en 2010 a 84 en 2011 y teniendo su punto más crítico en 2012 con 36; hasta ese momento no se logró concretar el proceso incremental vislumbrado en los Lineamientos emitidos por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social; pues quedaron en relieve las limitaciones técnicas existentes, ya que la mayoría de las entidades encargadas de operar programas sociales no cuentan con los recursos (humanos y financieros) para realizar este tipo de acciones.

Es por ello que, con base en estos resultados, en 2013 desde el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social se plantearon dos estrategias: por un lado, la emisión de Lineamientos para que realizaran un nuevo diagnóstico y una revisión de los ejercicios de evaluación interna de los tres años anteriores y, por otro lado, una mayor difusión y acercamiento con las Dependencias, Entidades y Delegaciones para conocer sus necesidades, darles la orientación que requirieran y sensibilizarlos respecto de la importancia de los procesos de retroalimentación, teniendo un notable repunte para ese ejercicio fiscal, con 136 evaluaciones internas publicadas, pasando del 70.1% en 2013 al 100% en 2015, como se observa en la Gráfica 1.

**Gráfica 1. Grado de Cumplimiento de la Evaluación Interna de los Programas Sociales, 2013-2016**



Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social, Evalúa CDMX (2017).

Para sustentar propuestas concretas para la mejora y avances en la institucionalización de este ejercicio interno a partir de 2014, a las dos estrategias emprendidas en 2013 se sumó la realización de un análisis sobre los avances en los procesos de evaluación interna realizados, cuya metodología consideró el análisis cuantitativo y cualitativo de este proceso, a través de la valoración de la calidad con la que fueron realizadas las evaluaciones internas y una encuesta que recogió la opinión y percepción de las Dependencias y Delegaciones que realizaron dichas evaluaciones y también de las que no lo hicieron, con la finalidad de conocer los retos y desafíos que han enfrentado a lo largo de este proceso, las dificultades que tuvieron, sus necesidades y sugerencias; con ello se buscó que fueran estas Entidades quienes acompañaran al Evalúa a diseñar las estrategias a seguir para su correcta instrumentación.

Como conclusión del análisis realizado se observó que, en promedio, las evaluaciones internas fueron parcialmente satisfactorias; es decir, que el nivel de calidad e integración de la información solicitada por los Lineamientos de Evaluación Interna 2013 fue parcial; siendo menor al nivel delegacional e impactada por algunos factores entre los que se encuentran: no contar con personal que tenga un perfil relacionado con la evaluación, deficiencias en las áreas encargadas específicamente para atender las evaluaciones, así como la falta de información o de su sistematización.

Lo anteriormente expuesto contribuyó a la emisión de los Lineamientos 2014, que incluyeron la evaluación del diseño, operación y monitoreo de los programas sociales; se obtuvo una muy buena respuesta, pues el 98.3% de los programas operados en 2013 realizaron este proceso de retroalimentación (ver Gráfica 1), sosteniéndose e incrementándose el repunte presentado el año anterior.



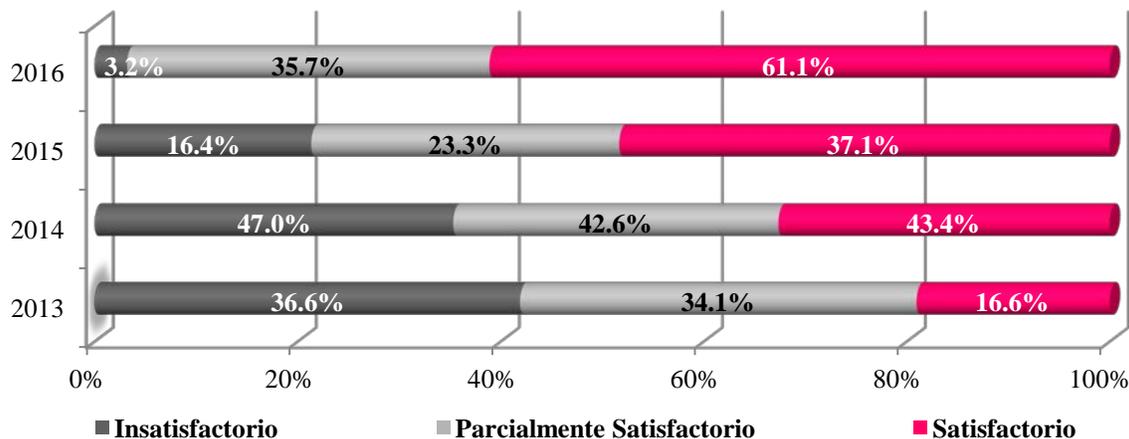


Luego de ello, por primera vez los *Lineamientos para Elaboración de Evaluaciones Internas 2015*, establecieron la necesidad de dotar a las Entidades operadoras de programas sociales, de herramientas para una mayor claridad, difusión, acercamiento y asesoría en la elaboración de sus documentos evaluativos. De esta manera entre el 06 de abril y el 03 de junio de 2015 académicos, miembros del Comité de Evaluación y Recomendaciones, investigadores expertos invitados y el personal de la Dirección General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social impartieron el *Taller de Apoyo para la Elaboración de las Evaluaciones Internas* el cual tuvo como objetivo brindar a las personas encargadas de la elaboración de las evaluaciones internas 2015 las herramientas teóricas y prácticas que les permitieran desarrollar este proceso de forma óptima y, por ende, tomar decisiones para el mejor desempeño de sus programas sociales. El taller se realizó en ocho sesiones teórico prácticas con duración de tres horas a las cuales asistieron un total de 89 servidores públicos pertenecientes a 13 entidades del área central de Gobierno e igual número de Delegaciones.

Replicándose este ejercicio en 2016, pues del 25 de abril al 27 de mayo de 2016 se realizó el “*Taller de Apoyo para la Elaboración de Evaluaciones Internas 2016*”, al cual asistieron un total de 143 funcionarios públicos, 66 del Área Central de Gobierno y 77 de las Delegaciones.

Tales acciones han venido a mejorar el desempeño de los procesos de elaboración y publicación de evaluaciones internas, logrando no solo que se realicen las evaluaciones internas a programas sociales operados en la Ciudad de México, sino que se mejore la calidad del análisis realizado, tal como se muestra en la Gráfica 2.

**Gráfica 2. Evolución de la Calidad de los Documentos de Evaluación Interna 2013-2016**



Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social, Evalúa CDMX (2017).

Es por ello que los presentes lineamientos buscan continuar con este proceso de institucionalización y avanzar en la calidad de las evaluaciones realizadas, por lo que el Consejo buscará brindar todo el apoyo, asesoría y seguimiento requerido a las entidades para la realización de las evaluaciones internas.

## 2. OBJETIVO GENERAL DE LOS LINEAMIENTOS

El objetivo general de los presentes Lineamientos es contribuir a que el Gobierno de la Ciudad de México realice un ejercicio de planeación-evaluación, brindando elementos conceptuales, metodológicos e instrumentales para realizar la evaluación interna 2017 de los programas sociales operados durante 2016, cuya ruta a seguir fue establecida en los Lineamientos de 2016 y concluye en 2018, con el fin de realizar una evaluación integral de los programas sociales.





La TERCERA ETAPA de la Evaluación Integral de los Programas Sociales de la CDMX, a realizarse en 2018 es la **Evaluación de Resultados**, que comprende el análisis de los resultados del levantamiento de panel, a través del cual se determinarán el cumplimiento de los objetivos y metas del programa social, de los efectos esperados y la medición de cambios en el nivel de bienestar en la población, como resultado de la intervención.

No obstante, en cada una de las etapas se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detectadas mediante la evaluación interna, mismas que deberán convertirse en estrategias de mejora para el fortalecimiento de los programas sociales; pues la perspectiva es que la evaluación interna permita establecer conclusiones y recomendaciones o estrategias a seguir, a las cuales habrá que darles seguimiento, también de manera interna, para la mejora del programa social en cuestión.

El cumplimiento de los objetivos planteados en los presentes lineamientos cobrará sentido en la medida que la evaluación se incorpore a la gestión misma del programa como insumo para los procesos de planeación del siguiente año, de manera que el programa se fortalezca al mejorar su diseño y resolver sus problemas operativos para obtener mejores resultados e impactos.

### 3. INSTITUCIONES RESPONSABLES DE REALIZAR LA EVALUACIÓN INTERNA 2017

Todas las instituciones que hayan tenido a su cargo programas sociales durante el ejercicio fiscal 2016, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3° fracción XXIII de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, y que fueron aprobados por el Comité de Planeación del Desarrollo (COPLADE), están obligadas a realizar la evaluación interna 2017 de cada programa social, en apego al artículo 42 de la misma Ley, y deberán ajustarse a los presentes Lineamientos.

Las evaluaciones internas deberán realizarse con los recursos presupuestales de las instancias que desarrollan el programa social. El personal de las áreas de planeación, seguimiento, evaluación o áreas afines, de la instancia responsable de los programas evaluados, pero ajeno a su operación, es a quien corresponde elaborar las evaluaciones, comprometiéndose en todo momento a considerar la opinión de las personas ejecutoras de los mismos, a fin de aprovechar su experiencia, generando procesos de retroalimentación; adicionalmente, en la medida de lo posible, se incluirá la opinión de las personas beneficiadas.

Toda evaluación interna deberá concretarse en un informe de evaluación, cuya utilidad radica en incidir en la planeación, operación y monitoreo del programa social en el siguiente año. La unidad administrativa responsable de la evaluación será la encargada de elaborar el informe anual de evaluación interna, que deberá presentarse al titular para su conocimiento a efecto de implementar los correctivos sugeridos en el mismo.

### 4. CONTENIDO DEL INFORME DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2017

Como se planteó en el Apartado 2, la Evaluación Interna Integral de los Programas Sociales de la CDMX a realizarse en tres etapas, inició en 2016, por lo que los presentes lineamientos corresponden a la segunda etapa, la **Evaluación de Operación y Satisfacción, y Levantamiento de Panel**, por lo que a continuación se detallan los apartados que deben desarrollarse en la evaluación, especificando lo que cada uno de ellos debe contener, para facilitar su elaboración y presentación, con el fin de que las evaluaciones internas desarrollen de manera explícita los apartados solicitados. En los casos en los que no existan condiciones para que se evalúe alguno de los componentes solicitados en la evaluación interna, por ausencia o precariedad de los sistemas de información y de los indicadores del programa, el gran propósito será detectar estas deficiencias y proponer en el apartado correspondiente los mecanismos y recursos para desarrollar dichos sistemas, a partir de construir los instrumentos necesarios para la búsqueda, recolección, registro, procesamiento, actualización, informatización y análisis de los datos del programa.





## I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA SOCIAL

En este apartado se deben desarrollar los aspectos contenidos en el siguiente cuadro:

Aspecto del Programa Social	Descripción
Nombre del Programa Social en 2016 (fuente: ROP 2016)	
Año de Creación	
Modificaciones más relevantes desde su creación y hasta 2016 (cambios en la población objetivo, los bienes y/o servicios otorgados, los objetivos perseguidos, etc.)	
Problema central atendido por el Programa Social en 2016	
Objetivo General en 2016(fuente: ROP 2016)	
Objetivos Específicos (fuente: ROP 2016)	
Población Objetivo del Programa Social en 2016 (descripción y cuantificación)	
Área encargada de la operación del Programa Social en 2016	
Bienes y/o servicios que otorgó el programa social en 2016 o componentes, periodicidad de entrega y en qué cantidad (fuente: ROP 2016)	
Alineación con el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018	
Alineación con Programas Sectoriales, Especiales, Institucionales o Delegacionales (según sea el caso)	
Presupuesto del Programa Social en 2016	
Cobertura Geográfica del Programa Social en 2016	
Modificaciones en el nombre, los objetivos, los bienes y/o servicios que otorga o no vigencia en 2017	

## II. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2017

7

### II.1. Área Encargada de la Evaluación Interna

- Indicar el área que realiza la evaluación interna del programa social y sus funciones generales.
- De forma particular, presentar mediante un cuadro cada uno de los perfiles de los integrantes del área que realiza la evaluación y sus funciones, sin datos personales.

Puesto	Sexo	Edad	Formación profesional	Funciones	Experiencia en M&E (1)	Exclusivo M&E (2)

(1) Experiencia en monitoreo y evaluación (M&E), es decir, número de años y trabajos realizados.

(2) Explicar si se dedican exclusivamente a las tareas de monitoreo y evaluación (M&E) del programa o si participan en la operación del mismo, señalando puntualmente las funciones y tareas que realiza dentro del programa.

### II.2. Metodología de la Evaluación

- Indicar que la Evaluación Interna 2017 forma parte de la Evaluación Interna Integral del Programa Social de mediano plazo (2016-2018), correspondiendo ésta a la segunda etapa de la evaluación, misma que analizará la operación y satisfacción del Programa Social, es decir, comprenderá el análisis de los procesos seguidos por el programa social para otorgar los bienes o servicios a la población atendida, el análisis de la calidad de atención del programa y de la percepción de beneficiarios a través de los resultados arrojados por el levantamiento de la línea base planteada en 2016; además del diseño del levantamiento de panel, como seguimiento al levantamiento inicial realizado en 2016, es decir, establecer la ruta crítica para aplicar a la misma población el instrumento diseñado inicialmente, pero un periodo después; insumo esencial para la última etapa de la Evaluación Interna Integral a realizarse en 2018.



- Señalar que la metodología de la evaluación es cuantitativa y cualitativa. Metodología que a través de diversas estrategias analíticas permitirá construir y explicar los procesos e interacciones entre los diferentes actores involucrados que hacen posible que el programa social se lleve a cabo, y con ello, una valoración objetiva de las fortalezas y áreas de oportunidad que al respecto se tengan.

- Indicar la ruta crítica de la integración del informe de la evaluación del programa social (indicar el tiempo empleado para realizar la evaluación interna en sus diferentes etapas).

Apartado de la Evaluación	Periodo de análisis

### II.3. Fuentes de Información de la Evaluación

- Mencionar que en esta segunda etapa de la evaluación se realizará un análisis de gabinete y de campo; además de proyectar el levantamiento de información de campo para la construcción del panel que dará seguimiento al levantamiento inicial realizado en 2016; cuyo análisis formará parte de la última etapa de la Evaluación Interna Integral a realizarse en 2018.

#### II.3.1. Información de Gabinete

- Indicar, de forma precisa y homogénea, todas las fuentes de información de gabinete que se emplearán para el análisis y estudio de los aspectos abordados en la evaluación interna 2017, tales como: las referencias académicas, estadísticas y documentales; las normas aplicables (leyes, reglamentos, manuales administrativos y de procedimientos, reglas de operación, circulares, entre otros); la matriz de indicadores del programa, las bases de datos, padrones de beneficiarios, informes y tabuladores de avance; además de las evaluaciones existentes del programa (las evaluaciones externas, si las hubiera, así como los informes de evaluación interna anteriores).

#### II.3.2. Información de Campo

Para desarrollar este apartado es importante retomar la Evaluación Interna 2016 del Programa Social, en específico la información contenida en el **Apartado IV. Construcción de la Línea Base del Programa Social**, y con base en ello:

- Indicar la técnica que se eligió en la Evaluación Interna 2016 para el levantamiento de información para la construcción de la línea base del Programa Social (encuesta, entrevista, grupo focal, estudio de caso) y la justificación de la elección (valorar entre otros aspectos los siguientes: la aplicabilidad del instrumento a las características del Programa Social, la capacidad que se tenía para llevar a cabo las técnicas seleccionadas, la calidad intrínseca, la relevancia, la fiabilidad, la validez, la disponibilidad de tiempo y los costos).

- Mencionar las categorías de análisis que se eligieron y justificar con base en la problemática atendida, los objetivos del programa y los efectos de corto, mediano y largo plazo esperados.

- Con base en cada categoría de análisis, indicar los reactivos del instrumento diseñado, mediante un Cuadro.

Categoría de Análisis	Justificación	Reactivos de Instrumento

- Incorporar el instrumento diseñado para la construcción de la línea base del programa social.

- Puntualizar el método elegido para la selección de la muestra de personas beneficiarias o derechohabientes a las que se aplicaría el instrumento (censo, muestreo aleatorio, estratificado, etc.), incluyendo la descripción de la población de



referencia, la fórmula de cálculo y la desagregación o estratificación, es decir, los criterios de selección para incluir las diferentes modalidades, los componentes, los tipos de apoyo que otorga el programa o los grupos de población atendida.

- Presentar el cronograma de aplicación del instrumento y del procesamiento de la información; indicando las fechas o los periodos, los lugares de aplicación, el personal utilizado, los tiempos empleados.

- Indicar los retos y obstáculos enfrentados en el levantamiento de la información de campo para la construcción de la Línea base del Programa Social planteada en la Evaluación Interna 2016 y, en su caso, si hubo modificaciones a la propuesta original de diseño muestral y de la estrategia de trabajo de campo, señalando de manera puntual los cambios que se realizaron y los motivos.

### III. EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA SOCIAL

La evaluación interna de la operación del programa social busca realizar un análisis sistemático que permita valorar si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente; es decir, permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si en la práctica los procesos del programa social que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas y objetivos del programa. En los siguientes apartados se incluyen los aspectos a desarrollar para realizar este análisis.

#### III.1. Estructura Operativa del Programa Social en 2016

En este apartado se debe:

- Describir la estructura operativa del programa social, incorporando en el organigrama tanto los puestos de estructura como de honorarios (no se deben incorporar los nombres, solo la denominación de los puestos).

- Describir por cada puesto, como se presenta en el cuadro siguiente, el perfil requerido (formación y experiencia profesional), las principales funciones desempeñadas, el sexo, la edad, el perfil del servidor o servidora pública que ocupó el puesto en 2016.

Puesto	Formación requerida	Experiencia requerida	Funciones	Sexo	Edad	Formación de la persona ocupante	Experiencia de la persona ocupante

#### III.2. Congruencia de la Operación del Programa Social en 2016 con su Diseño

El objetivo de este apartado es determinar la congruencia de la operación con las Reglas de Operación del Programa, analizando si se está llevando a cabo el programa tal como se diseñó. Para este punto será necesario retomar las Reglas de Operación 2016 del programa social en cuestión y valorar si cada uno de los apartados que se incorporan en éstas fue ejecutado de forma idónea, tal como se había planteado. En caso de que existan discrepancias es necesario argumentar en torno a dichas diferencias. La indagación deberá recaer en cada uno de los apartados de las Reglas de Operación de acuerdo con los siguientes criterios:

I. *Dependencia o Entidad Responsable del Programa.* Tendrá que valorarse si aquellas áreas y/o dependencias que se enunciaron en las reglas de operación efectivamente fueron las responsables de la ejecución del programa.

II. *Objetivos y Alcances.* Tomando los elementos del diseño del programa (definición del problema, población potencial, objetivo y beneficiaria; así como, delimitación de los alcances) habrá que valorar si los objetivos tanto generales como particulares se alinearon con los resultados operativos que se esperaban a través de las acciones del programa. Es decir, si existe una lógica argumentativa entre lo que se planeó alcanzar con respecto de los medios utilizados para ello.

III. *Metas Físicas.* Se deberá definir en qué medida el programa alcanzó las metas que se planteó.





IV. *Programación Presupuestal*. Analizar si el monto presupuestario definido correspondió con lo devengado durante el ejercicio fiscal correspondiente. Además de ello, se deberá valorar si los bienes y/o servicios se entregaron en la forma y los tiempos establecidos en las Reglas de Operación.

V. *Requisitos y Procedimientos de Acceso*. Para el acceso al programa existe un conjunto de elementos que permite dar prioridad en el acceso a la población solicitante. Por lo anterior, se juzgará en torno a si el acceso de la población obedeció a lo establecido en las reglas de operación y, de no ser así, a qué se debió ello. Situación similar se deberá analizar en torno a los procedimientos de acceso, respecto a si están claramente definidos, si todas las áreas los ejecutaron de forma adecuada, si existen procedimientos que aún no han sido estandarizados.

VI. *Procedimientos de Instrumentación*. Se deberá valorar en qué medida existen procedimientos de instrumentación y cómo éstos se han ejecutado por las distintas áreas operarias del programa. Se entenderá por procedimientos de instrumentación aquéllos implementados con la intención de brindar a los beneficiarios de forma eficiente y eficaz los bienes y/o servicios del programa.

VII. *Procedimiento de Queja o Inconformidad Ciudadana*. Se analizará la existencia de mecanismos adecuados de comunicación de quejas de las personas beneficiarias con el programa y cómo éstos han sido puestos en marcha por el programa.

VIII. *Mecanismos de Exigibilidad*. Se deberá indagar el desempeño de los mecanismos con que el programa cuenta para hacer exigibles los derechos de las y los ciudadanos.

IX. *Mecanismos de Evaluación e Indicadores*. Se deberá revisar la congruencia de diferentes elementos tales como: i) que el área encargada de ejecutar la evaluación efectivamente haya sido la responsable de ejecutar tal proceso, ii) que los indicadores plasmados sean parte de los efectivamente monitoreados y reportados por el programa, iii) que el uso de la metodología de marco lógico se haya empleado para el fortalecimiento del diseño del programa y la delimitación de la problemática social existente, entre otras.

X. *Formas de Participación Social*. Habrá que indagar los procedimientos y medios señalados en las reglas de operación en torno a la participación social y si efectivamente éstos se ejecutaron como se había planteado o en su caso establecer las situaciones que derivaron en la modificación de ello.

XI. *Articulación con Otros Programas Sociales*. Si existió articulación con otros programas tendrá que valorarse si efectivamente ésta se llevó a cabo como se había planeado o si requiere de otros elementos que no fuesen incorporados pero se consideren necesarios.

Para facilitar el análisis, se deberá emplear una matriz de contingencias en la cual se indique lo establecido en las Reglas de Operación 2016 del Programa Social, y cómo en la práctica se llevó a cabo, determinando el grado de cumplimiento (satisfactorio, parcial, no satisfactorio) de cada elemento así como la justificación argumentativa que da pie a la valoración hecha.

Apartado	Reglas de Operación 2016	Cómo se realizó en la práctica	Nivel de cumplimiento	Justificación
Introducción				
I. Dependencia o Entidad Responsable del Programa				
II. Objetivos y Alcances				
III. Metas Físicas				
IV. Programación Presupuestal				
V. Requisitos y Procedimientos de Acceso				
VI. Procedimientos de Instrumentación				
VII. Procedimiento de Queja o Inconformidad Ciudadana				
VIII. Mecanismos de Exigibilidad				
IX. Mecanismos de Evaluación e Indicadores				
X. Formas de Participación Social				
XI. Articulación con Otros Programas Sociales				





### III.3. Avance en la Cobertura de la Población Objetivo del Programa Social en 2016

En este apartado se pretende valorar si la actuación es efectiva y si el programa está alcanzando a su población objetivo y en qué medida. Para desarrollar este apartado es importante retomar la Evaluación Interna 2016 del Programa Social, en específico la información contenida en el **Apartado III.3. Cobertura del Programa Social**, y con base en ello:

- Mediante el siguiente Cuadro, describir cuál es la población objetivo y población atendida del programa social y presentar la evolución de la relación existente entre la población atendida y la población objetivo del programa, es decir el porcentaje de cobertura del programa por lo menos en los últimos tres periodos; justificando en la columna de observaciones los elementos que han permitido cubrir dicha población, o en su defecto, aquellas circunstancias que lo han limitado.

Aspectos	Población objetivo (A)	Población Atendida (B)	Cobertura (A/B)*100	Observaciones
Descripción				
Cifras 2014				
Cifras 2015				
Cifras 2016				

- Con base en lo planteado en las Reglas de Operación 2016 del programa social respecto de la población objetivo, el objetivo general y los requisitos de ingreso al programa, construir el perfil de la persona beneficiaria del programa social y enlistar cada una de estas características en el siguiente Cuadro (tales como: residencia, rango de edad, sexo, área geográfica, grado de vulnerabilidad, dependiendo del programa social); posteriormente, con base en el Padrón 2016 e información estadística del programa social, calcular el porcentaje de población beneficiaria que cumplió en 2016 con cada una de las características enlistadas, y justificar en los casos en que no se haya cubierto al 100%.

Perfil requerido por el programa social	Porcentaje de personas beneficiarias que cubrieron el perfil en 2016	Justificación

- Finalmente, se deben describir a profundidad cuáles son los mecanismos con los que cuenta el programa social para garantizar que se llegue a la población objetivo, cómo se garantiza la igualdad de oportunidades y no discriminación en el acceso.

### III.4. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa Social

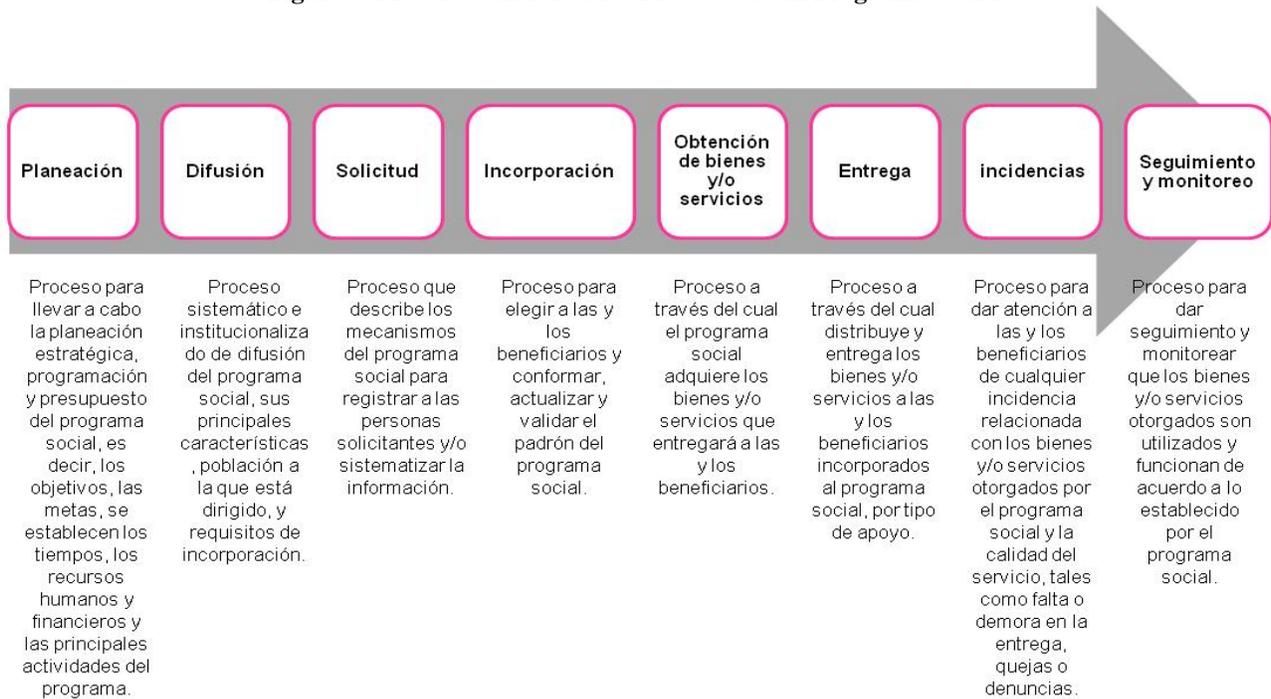
- En primer lugar, en este apartado se deberán describir los procesos del programa social de forma cronológica, realizando una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso, detallando las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.

- Posteriormente, se deberá realizar una equivalencia de los procesos del programa social descritos en el punto anterior con el Modelo General de los Procesos de un Programa Social que se presenta en la siguiente Figura.





**Figura 3. Modelo General de los Procesos de un Programa Social**



Fuente: Evalúa CDMX (2017). Elaboración propia con base en el Modelo General de Procesos de CONEVAL.

La equivalencia de procesos se realizará mediante un Cuadro como el que se presenta a continuación, donde se indique el nombre del proceso o de los procesos identificados por cada Proceso definido en el Modelo General de Procesos o que no coincidan con el Modelo (éstos últimos se deberán enlistar al final del cuadro), la secuencia cronológica de los procesos y las principales características de cada proceso, señaladas mediante incisos que van del A al I, donde:

- A. Actividad de inicio
- B. Actividad de fin
- C. Tiempo aproximado de duración del proceso
- D. Número de servidores públicos que participan
- E. Recursos financieros
- F. Infraestructura
- G. Productos del Proceso
- H. Tipo de información recolectada
- I. Sistemas empleados para la recolección de información

Proceso en el Modelo General	Nombre del o los Procesos identificados como equivalentes	Secuencia	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Planeación											
Difusión											
Solicitud											
Incorporación											
Obtención de bienes y/o servicios											
Entrega											





Incidencias														
Seguimiento y monitoreo														
	<b>Procesos identificados que no coinciden con el Modelo General</b>													

- A continuación, tal como se muestra en el Cuadro siguiente, se deberán enlistar nuevamente los procesos del programa social por orden cronológico, indicando el número de secuencia, y por cada proceso se deberán valorar las siguientes características:

- A. Tiene un inicio, es decir, cuenta con una actividad claramente definida como el inicio del proceso, articulada a otro proceso.
- B. Tiene un fin, es decir, cuenta con una actividad claramente definida como el fin del proceso, articulado a otro proceso.
- C. El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado.
- D. El personal designado para el proceso es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con capacitación para realizar sus funciones.
- E. Los recursos financieros destinados son suficientes y adecuados para la operación del proceso.
- F. La infraestructura o capacidad instalada para desarrollar el proceso es la suficiente y adecuada.
- G. Los productos del procesos son los suficientes y adecuados
- H. Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso siguiente.
- I. Los sistemas de recolección de la información empleados son los adecuados y suficientes.
- J. La información recolectada en el proceso sirve para el monitoreo del programa
- K. La coordinación entre actores involucrados para la ejecución del proceso es la adecuada.
- L: El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa social.

Lo criterios de valoración para cada aspecto serán: *sí, parcial, no*; posteriormente, en Observaciones se deberá justificar el motivo de la valoración.

Nombre del Proceso	Secuencia	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Observaciones

### III.5. Seguimiento y Monitoreo del Programa Social

El seguimiento implica una función continua a partir de la cual se realizará una recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos mediante los cuales se proporciona a los administradores y a las partes interesadas, información relevante sobre el avance y el logro de los objetivos de un proyecto; así como, la utilización de los fondos y recursos asignados a este (Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD)-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2002. “Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados”. París, pág. 27). En este apartado se deben:

- Presentar los resultados de la matriz de indicadores del programa social 2016 establecida en sus Reglas de Operación; explicando, en los casos en que sea necesario, las externalidades que condicionaron el logro de los objetivos planteados, es decir, identificando los factores internos y externos que condicionaron el logro de los resultados.

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Resultados 2016	Externalidades

- Hacer una valoración del seguimiento y monitoreo de los indicadores del programa social en 2016, a través del siguiente cuadro (los criterios de valoración serán: *sí, parcialmente, no*):





<b>Aspecto del seguimiento y monitoreo de los indicadores del programa social en 2016</b>	<b>Valoración</b> (sí, parcialmente, no)	<b>Justificación</b>
Se dio seguimiento a los indicadores con la periodicidad planteada inicialmente		
Se generó, recolectó y registró de forma adecuada y oportuna la información para el cálculo de los indicadores		
Se cuentan con procedimientos estandarizados para generar la información y para el cálculo de los indicadores		
Las áreas que inicialmente se designaron como responsables de calcular los indicadores lo llevaron a cabo en la práctica		
Los indicadores diseñados en 2016 en la práctica permitieron monitorear de forma adecuada el programa social		
Los resultados de los indicadores sirvieron para la retroalimentación y mejora del programa social		

### III.6. Valoración General de la Operación del Programa Social en 2016

- Con base en los aspectos desarrollados a lo largo de este apartado se deberá hacer una valoración general de la operación del programa social en 2016, con base en el siguiente cuadro, justificando en las Observaciones, el motivo de la valoración realizada.

<b>Aspecto de la Operación del Programa Social en 2016</b>	<b>Valoración</b> (sí, parcialmente, no)	<b>Observaciones</b>
El programa social contó con el personal suficiente y con los perfiles y capacitación requeridos para su operación adecuada		
El programa social fue operado de acuerdo a lo establecido en sus Reglas de Operación 2016		
Los recursos financieros destinados en 2016 fueron suficientes y adecuados para la operación del programa social		
El programa social atendió a la población objetivo establecida en las Reglas de Operación 2016		
La infraestructura o capacidad instalada para operar el programa social es la suficiente y adecuada		
El programa social cuenta con procesos equivalentes a todos los procesos del Modelo General		
Se cuenta con documentos que normen todos los procesos del programa social		
Los procesos que están documentados son del conocimiento de todas las personas operadoras del programa social		
Los procesos del programa social están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.		
Los tiempos establecidos para la operación del programa social a través de sus diferentes procesos son adecuados y acordes a lo planeado		
La coordinación entre actores involucrados para la ejecución del programa social es la adecuada.		
Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan las personas operadoras.		
Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		
Existen mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias respecto de los bienes y o servicios que ofrece el programa social.		





#### IV. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS DEL PROGRAMA SOCIAL

La evaluación de la satisfacción, más allá de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas sociales, busca conocer la percepción de las personas beneficiarias respecto de si se encuentran satisfechos con los bienes y/o servicios otorgados, para identificar si se entiende y atiende sus necesidades y prioridades, si se han cubierto las necesidades que motivaron la intervención del Gobierno de la Ciudad de México; es decir, pone en el centro de interés la percepción de las personas beneficiarias sobre el programa social.

Es importante contextualizar esta valoración, pues se debe considerar que en la mayoría de los casos una persona beneficiaria de un programa social asume la condición solo de receptor de la acción del gobierno, sin mecanismos que le faciliten cambiar de proveedor del bien o servicio, lo que limita su voluntad y capacidad de hacer un juicio objetivo, al no poder compararlo. Por ello, tal como se muestra en la Figura 4, los aspectos a considerar para evaluar la satisfacción de las personas beneficiarias de los programas sociales idealmente se agruparán en 7 categorías: expectativas, imagen del programa, cohesión social, calidad de la gestión, calidad del beneficio, contraprestación y satisfacción.

Figura 4. Categorías de la Evaluación de Satisfacción de las Personas Beneficiarias de los Programas Sociales



Fuente: Evalúa CDMX (2017), con base en Rodríguez Vargas, Miriam; Adolfo Rogelio Cogco, Alejandro Islas, J. Mario Herrera, Oscar Alfonso Martínez, Jorge Alberto Pérez, Alejandro Canales e Ignacio Marcelino López, 2012, "Informe final del índice mexicano de satisfacción de los beneficiarios de programas sociales implementados por la Sedesol en México (imsab)", Tampico, Tamaulipas, UAT/SEDESOL/CONACyT.

- Para desarrollar el presente apartado se deberán retomar los resultados arrojados por el levantamiento de la línea base realizada como parte de la Evaluación Interna 2016. Con base en las 7 categorías de la evaluación de satisfacción de las personas beneficiarias de los programas sociales presentadas en la Figura 4 y en los aspectos a valorar por categoría que se presentan en el siguiente cuadro, se deben identificar los reactivos del instrumento levantado como parte de la línea de base planteada en la evaluación interna 2016 por categoría, indicar los resultados de estos reactivos e interpretarlos. En caso de





que se identifique que en el instrumento levantado en 2016 no se incluyeron reactivos para valorar alguna categoría será necesario incorporarlos para el siguiente levantamiento.

<b>Categorías</b>	<b>Aspectos a Valorar</b>	<b>Reactivo Instrumento 2016</b>	<b>Resultados</b>	<b>Interpretación</b>
Expectativas	Grado que cubriría sus necesidades individuales, familiares y colectivas. Grado o ponderación antes de recibir del beneficio. Seguridad que se crea al esperar recibir el apoyo.			
Imagen del Programa	Información publicitaria del programa (conocimiento general del programa, la frecuencia con que recibe información, conocimiento a través de experiencias previas de otras personas) Información acerca de la institución que otorga el apoyo Identificación de la persona beneficiaria del programa (conocimiento del programa) Funcionamiento del programa Grado o nivel de conocimiento del motivo por el que recibe el apoyo Conocimiento de los derechos y obligaciones			
Cohesión Social	Cohesión familiar Participación en actividades comunitarias diferentes a las del programa social Ponderación de la persona beneficiaria respecto a la cohesión social de su comunidad tras haber recibido el apoyo.			
Calidad de la Gestión	Trato al solicitar o recibir un servicio relacionado con el beneficio del programa. Tiempo de respuesta. Asignación de beneficios con oportunidad. Disponibilidad y suficiencia de la información relacionada con el programa. Conocimiento de los mecanismos de atención de incidencias Tiempo de respuesta y opinión del resultado de la incidencia			
Calidad del Beneficio	Evaluación de las características del beneficio. Grado o ponderación después de la entrega del beneficio. Grado o nivel cubierto de las necesidades por el beneficio.			
Contraprestación	Tipo de compromiso adquirido Frecuencia con que se realiza los compromisos adquiridos a través del programa Costos relacionados con la realización de la contraprestación (Gastos de transporte, tiempo invertido, días que no trabajan por hacer actividades del programa, etc.)			
Satisfacción	Grado de conocimiento del programa como derecho Opinión del beneficiario sobre el programa implementado por el gobierno para abatir su condición de pobreza. Confirmación o invalidación de la expectativa generada por el beneficiario.			

Fuente: Evalúa CDMX (2017), con base en *Rodríguez Vargas, Miriam; Adolfo Rogelio Cogco, Alejandro Islas, J. Mario Herrera, Oscar Alfonso Martínez, Jorge Alberto Pérez, Alejandro Canales e Ignacio Marcelino López, 2012, "Informe final del índice mexicano de satisfacción de los beneficiarios de programas sociales implementados por la Sedesol en México (imsab)", Tampico, Tamaulipas, UAT/SEDESOL/CONACyT.*



## V. DISEÑO DEL LEVANTAMIENTO DE PANEL DEL PROGRAMA SOCIAL

Para desarrollar este apartado es importante contemplar que la tercera etapa de la Evaluación Integral de los Programas Sociales de la CDMX, a realizarse en 2018 es la Evaluación de Resultados, que comprende el análisis de los resultados del levantamiento de panel, a través del cual se determinarán el cumplimiento de los objetivos y metas del programa social, de los efectos esperados y la medición de cambios en el nivel de bienestar en la población, como resultado de la intervención.

### V.1. Muestra del Levantamiento de Panel

El levantamiento del panel es un seguimiento al levantamiento inicial realizado en 2016, planteado como línea base, es decir, se buscará aplicar el mismo instrumento diseñado (cuestionario, entrevista, guión) a la mayor cantidad posible de la población beneficiaria a la que se aplicó en 2016, aun cuando ya no se encuentre activa en el programa social; por lo que se debe:

- Indicar, mediante el siguiente Cuadro, la población que sería objeto del levantamiento de panel:

Poblaciones	Número de personas
Población beneficiaria que participó en el levantamiento de la Línea base	
Población que participó en el levantamiento de la línea base activa en el programa en 2017 (A)	
Población que participó en el levantamiento de la línea base que ya no se encuentra activa en el programa en 2017, pero puede ser localizada para el levantamiento de panel (B)	
Población muestra para el levantamiento de Panel (A+B)	

- Describir mediante tabulados las principales características de la población objeto del levantamiento de panel, desagregando por población activa y no activa en el programa social en 2017 (sexo, edad, ubicación geográfica, tipo de apoyo, entre otras, dependiendo de las características del programa social); con la finalidad de verificar la representatividad de la población beneficiaria del programa social.

- En caso de que haya identificado la necesidad de modificar el instrumento diseñado en la evaluación interna anterior, se deberá contemplar que se deben incluir las mismas preguntas realizadas en el levantamiento inicial, sumando las preguntas adicionales que se deseen incorporar, en cuyo caso se deberá incluir en este apartado el instrumento diseñado y un cuadro que presente los reactivos adicionales y la justificación de su inclusión.

Reactivo adicional en el instrumento 2017	Justificación de su inclusión

### V.2. Cronograma de Aplicación y Procesamiento de la Información

- En este apartado se debe establecer la ruta crítica a seguir para la aplicación del instrumento y el procesamiento de la información, programando los tiempos requeridos para cada etapa, mediante un cronograma, contemplando que el levantamiento deberá realizarse entre julio y diciembre de 2017 y que los resultados arrojados deberán ser incorporados en la Evaluación Interna 2018 del programa social. Se deben indicar las fechas o los periodos, los lugares de aplicación, el personal utilizado, los tiempos empleados.



## VI. ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2016

### VI.1. Análisis de la Evaluación Interna 2016

- Retomar la Evaluación Interna 2016 del Programa Social en cuestión y valorar si fue desarrollada de acuerdo con los aspectos solicitados en los *Lineamientos para la Evaluación Interna 2016 de los Programas Sociales de la Ciudad de México* emitidos por el Evalúa CDMX, a través de una matriz de contingencias en la cual se determine el grado de cumplimiento (satisfactorio, parcial, no satisfactorio, no se incluyó) de cada elemento así como la justificación argumentativa que da pie a la valoración hecha.

Apartados de la Evaluación Interna 2016	Nivel de Cumplimiento	Justificación
I. INTRODUCCIÓN		
II. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2016		
II.1. Área Encargada de la Evaluación Interna		
II.2. Metodología de la Evaluación		
II.3. Fuentes de Información de la Evaluación		
III. EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA SOCIAL		
III.1. Consistencia Normativa y Alineación con la Política Social de la CDMX		
III.2. Identificación y Diagnóstico del Problema Social Atendido por el Programa		
III.3. Cobertura del Programa Social		
III.4. Análisis del Marco Lógico del Programa Social		
III.5. Complementariedad o Coincidencia con otros Programas y Acciones		
III.6. Análisis de la Congruencia del Proyecto como Programa Social		
IV. CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA BASE DEL PROGRAMA SOCIAL		
IV.1. Definición de Objetivos de Corto, Mediano y Largo Plazo del Programa		
IV.2. Diseño Metodológico para la Construcción de la Línea Base		
IV.3. Diseño del Instrumento para la Construcción de la Línea Base		
IV.4. Método de Aplicación del Instrumento		
IV.5. Cronograma de Aplicación y Procesamiento de la Información		
V. ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2015		
V.1. Análisis de la Evaluación Interna 2015		
V.2. Seguimiento de Recomendaciones de las Evaluaciones Internas Anteriores		
VI. CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS DE MEJORA		
VI.1. Matriz FODA		
VI.2. Estrategias de Mejora		
VI.3. Cronograma de Implementación		
VII. REFERENCIAS DOCUMENTALES		

18

### VI.2. Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones Internas Anteriores

En este apartado se reportará, tal como se solicitó en los *Lineamientos para la Evaluación Interna 2016*, el avance en la instrumentación de las estrategias de mejora propuestas, mediante el siguiente cuadro. En el caso de que en la evaluación interna 2016 haya quedado pendiente el cumplimiento de alguna recomendación de la evaluación 2015 también deberá incluirse en este apartado.

Estrategia de mejora	Etapas de implementación dentro del programa	Plazo establecido	Área de seguimiento	Situación a junio de 2017	Justificación y retos enfrentados

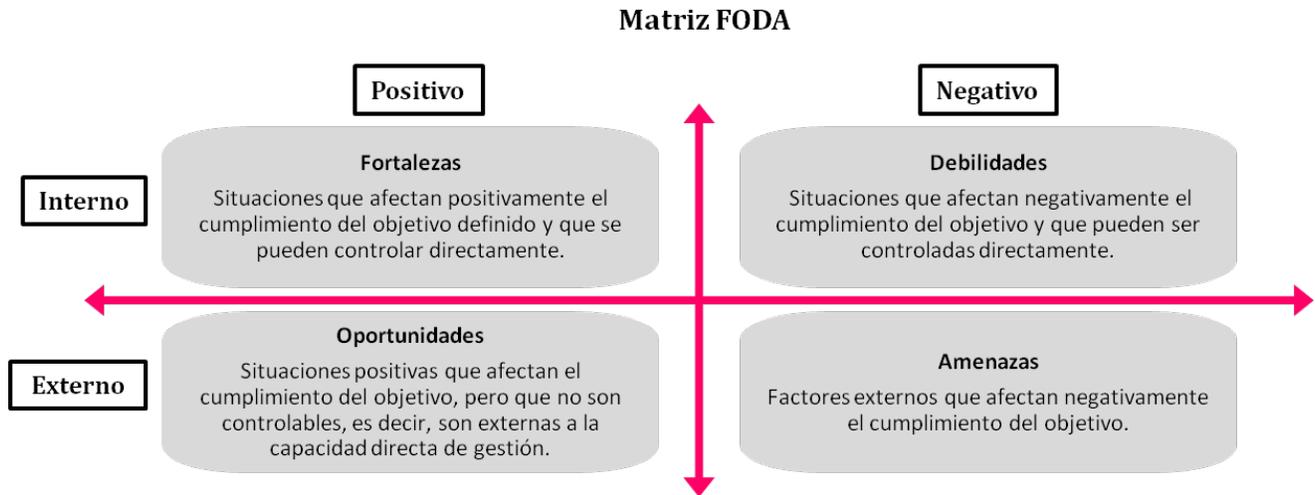




## VII. CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS DE MEJORA

### VII.1. Matriz FODA

Con base en cada uno de los aspectos desarrollados a lo largo de la evaluación interna 2017, en este apartado se debe generar la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que permitirá determinar los logros del programa, las variables externas que han contribuido a éstos, las áreas de oportunidad y los obstáculos que han afectado el funcionamiento del programa social; es decir, valorar la efectividad en el cumplimiento de metas y en el logro de los objetivos e identificar las variables del programa que afectan en mayor medida sus resultados.



### VII.2. Estrategias de Mejora

Una vez construida la Matriz FODA en el apartado anterior, se debe desarrollar un análisis estratégico; esta exploración busca establecer, cuáles son las vinculaciones lógicas entre los elementos definidos. Así, en la celda donde se cruzan las fortalezas y las oportunidades se realiza el análisis de las potencialidades para el cumplimiento del objetivo. Los desafíos son el espacio donde se cruzan las debilidades con las oportunidades, los riesgos se entenderán como la relación entre las fortalezas y las amenazas y las limitaciones serán la asociación entre las debilidades y las amenazas. Todos los análisis se deben hacer tomando en consideración el objetivo central definido. El esquema básico que se utiliza es el que se plantea a continuación.

Objetivo central del proyecto	Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
Oportunidades (Externas)	<b>Potencialidades</b>	<b>Desafíos</b>
Amenazas (Externas)	<b>Riesgos</b>	<b>Limitaciones</b>

Finalmente, se realiza la formulación estratégica que consiste esencialmente en transformar el análisis en propuestas definidas. Se utiliza la misma estructura de matriz que se aplica para el análisis estratégico y la transformación debe hacerse en relación a cada análisis desarrollado previamente. Las estrategias deben formularse procurando que:

- Las potencialidades requieren considerar el cómo enfrentar las oportunidades aprovechando las fortalezas.
- Los desafíos se enfrentan buscando el cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Para el caso de los riesgos se debe considerar el cómo se superan las amenazas aprovechando las fortalezas.
- En relación con las limitaciones la consideración será el cómo neutralizar las amenazas a pesar de las debilidades.

(Silva Lira Iván y Sandoval Carlos (2012). “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local”. Boletín 76, serie manuales. ILPES-CEPAL, Chile págs. 70-74)



Se deberán integrar las principales estrategias de mejora del programa social, basadas en las conclusiones a las que se llegan en la evaluación interna mediante la Matriz FODA, intentando erradicar o disminuir las Debilidades y Amenazas detectadas en la Matriz FODA y potenciando las Fortalezas y Oportunidades; para lo cual se plantea el esquema siguiente:

Elementos de la Matriz FODA retomados	Estrategia de mejora propuesta	Etapa de implementación dentro del programa social	Efecto esperado

### VII.3. Cronograma de Implementación

En este apartado se deberá incluir un Cronograma para la instrumentación de las estrategias de mejora; estableciendo una ruta crítica para el seguimiento de las mismas (en el corto, mediano y largo plazo) y especificar las áreas encargadas de su instrumentación y seguimiento. Cabe destacar que el seguimiento y avance de estas recomendaciones tendrá que ser reportado en la siguiente evaluación interna 2018.

Estrategia de Mejora	Plazo	Área(s) de instrumentación	Área(s) de seguimiento

### VIII. REFERENCIAS DOCUMENTALES

En este apartado se deben citar, de forma precisa y homogénea, todas las fuentes de información consultadas (bibliografía y referencias documentales, tales como Reglas de Operación, Manuales, Oficios e Informes) para la elaboración de la Evaluación Interna 2017, en el siguiente orden: autor, año, nombre completo del documento, medio de publicación.

### 5. CONTENIDOS ADICIONALES DEL INFORME DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2017 PARA PROGRAMAS SOCIALES CREADOS EN 2016

Para poder realizar la Evaluación Interna Integral 2016-2018, en el caso de los programas sociales creados en 2016, la evaluación interna 2017, además de los contenidos solicitados en el apartado anterior, deberá desarrollar los apartados: **III. Evaluación del Diseño Del Programa Social** y **IV. Construcción de la Línea Base del Programa Social**, de la Primera etapa de la Evaluación Integral, tal como se estableció en los *Lineamientos para la Elaboración de las Evaluaciones Internas 2016 de los Programas Sociales*.

En el caso del apartado IV. Construcción de la Línea base del Programa Social, el levantamiento deberá programarse lo antes posible; ya que lo ideal será que para el levantamiento del Panel planteado en la presente evaluación hayan transcurrido por lo menos seis meses del primer levantamiento.

### 6. TALLER DE APOYO PARA LA ELABORACIÓN DE EVALUACIONES INTERNAS 2017

Derivado de los resultados de las dos ediciones anteriores del taller, el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México realizará la tercera edición del Taller para la Elaboración de las Evaluaciones Internas 2017 de los Programas Sociales de la CDMX.

El taller está dirigido al personal de las áreas encargadas de realizar la evaluación interna 2017 de los programas sociales operados en 2016 y será impartido por los académicos, miembros del Comité de Evaluación y Recomendaciones, y el personal de la Dirección General del Evalúa CDMX. El objetivo del taller es brindar a las personas encargadas de la elaboración de las evaluaciones internas 2017, durante 2 sesiones (3 sesiones para programas sociales creados en 2016), las





herramientas teóricas y prácticas que les permitan desarrollar este proceso de forma óptima y, por ende, tomar decisiones para el mejor desempeño de los programas sociales.

Solo en el caso de los programa sociales creados en 2016, las personas encargadas de la elaboración de las evaluaciones internas 2017 deberán asistir a la sesión 1, el resto solo asistirán a las sesiones 2 y 3.

Las y los asistentes deberán participar en una sesión por semana, en un horario de 10 a 14 horas, tal como se presenta en el Cuadro 1. Para inscribirse al taller, la entidad deberá enviar por escrito el nombre, de un máximo de **tres personas**, puesto y programas sociales a evaluar mismas que deberán asistir a la totalidad de las sesiones programadas; la fecha límite es el **8 de mayo de 2017**. Cualquier duda o aclaración respecto de la inscripción al Taller deberá realizarse a través de la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación, al teléfono 56631508.

**Cuadro 1. Participantes por Grupo y Fechas de las Sesiones del Taller para la Elaboración de las Evaluaciones Internas 2017**

	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
Área Central	16 de mayo	23 de mayo	30 de mayo
Delegaciones	16 de mayo	25 de mayo	1 de junio

## **7. INSTITUCIONES A LAS QUE SE ENVIARÁ EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INTERNA 2017**

Los resultados de las evaluaciones internas deberán publicarse en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, incluirse en el Sistema de Información del Desarrollo Social (SIDESO), y entregarse a la Comisión de Desarrollo Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, conforme al artículo 42 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal; además de entregarla en formato electrónico al Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México.

21

## **8. PLAZO**

Conforme lo señala el artículo 42 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, la evaluación interna debe ser publicada y entregada en una plazo no mayor a seis meses después de finalizado el ejercicio fiscal, por lo que la fecha límite para contar con el informe de evaluación interna 2017 correspondiente al ejercicio 2016 es el 30 de junio de 2017.

## **TRANSITORIO**

**Único.-** Publíquese en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México.

**Ciudad de México, a 5 de abril de 2017**

**Mtro. José Arturo Cerón Vargas**  
**Director General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México**

