



CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL
DEL DISTRITO FEDERAL
EVALÚA DF

**SISTEMATIZACIÓN DE LA
EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN DE
EVALÚA DF EN 2008
(metaevaluación y autoanálisis)**

INFORME FINAL

Dra. Myriam Cardozo Brum, Consejera de Evalúa DF

con la colaboración de:

Lic. Diego Hernández Gutiérrez, asistente
Mtro. Ángel Mundo, analista y entrevistador
Lic. Xochitl Mendoza, analista y entrevistadora
Lic. Ángeles Domínguez, analista y entrevistadora
Lic. Alejandra Moreno, analista y entrevistadora
Lic. Edith González, analista y entrevistadora

México, DF, junio de 2010

Sistematización de la experiencia de evaluación de Evalúa DF en 2008

(metaevaluación y autoanálisis)

Contenido del informe

- Introducción
- 1.- Marco teórico- conceptual de la metaevaluación
- 2.- Experiencias de metaevaluación
- 3.- Políticas y programas de desarrollo social en el GDF
- 4.- Marco normativo de la evaluación en el GDF
- 5.- Fuentes de información utilizadas y métodos aplicados
- 6.- Organización y gestión del sistema de evaluaciones externas
 - Institucionalización y profesionalización
 - Principales características de las evaluaciones
 - Composición y relaciones entre las instancias participantes
 - Criterios en la definición de la agenda de las evaluaciones del Evalúa DF
 - Criterios para la definición del tipo de evaluaciones
 - Procedimientos
 - Recursos
 - Características de los equipos evaluadores
 - Principales problemas del proceso
- 7.- Análisis de las evaluaciones externas
 - Características del informe
 - Marco teórico-conceptual
 - Fuentes de información
 - Métodos de recolección, análisis y síntesis
 - Evaluación del diseño
 - Evaluación de la operación
 - Conclusiones y recomendaciones
- 8.- Resultados de las evaluaciones externas
 - Respuestas de responsables a evaluaciones
 - Recomendaciones de Evalúa DF
 - Respuestas a recomendaciones
 - Seguimiento a las recomendaciones
 - Transparencia y difusión de resultados
- 9.- Conclusiones sobre la calidad y utilidad de las evaluaciones externas realizadas
- 10.- Propuestas
- 11.- Bibliografía
- 12.- Anexos

Sistematización de la experiencia de evaluación de Evalúa DF en 2008

((metaevaluación y autoanálisis))

Informe final

Introducción

Si bien desde fines de los sesenta podemos encontrar los primeros documentos que mencionan a la metaevaluación, entendida como la “evaluación de la evaluación” o la “evaluación de los evaluadores”, ésta aún presenta un desarrollo mundial limitado, especialmente en América Latina y particularmente en México.

Sin embargo, en 2009, el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal consideró importante llevar a cabo un ejercicio de este tipo para analizar y valorar críticamente el trabajo realizado por los evaluadores contratados durante el año anterior. Adicionalmente, decidió someter a examen su propio trabajo en materia de evaluación de programas de desarrollo social durante su primer año de funcionamiento (2008). Como consecuencia de ambos se deberían elaborar las propuestas para el mejoramiento de dichos procesos.

Es de resaltarse la singularidad de este proceso ya que constituye la primera metaevaluación y autoanálisis de la también primera generación de evaluaciones del desarrollo social en el Gobierno del Distrito Federal, proceso que generalmente no se ha aplicado en experiencias similares y que, en este caso, pretende institucionalizarse de manera periódica.

También es importante mencionar que, debido a diversas restricciones en los recursos disponibles, en esta oportunidad¹ el trabajo que se presenta ha sido coordinado por un integrante de Evalúa DF. Como ya se mencionó, el mismo analiza tanto el trabajo de los evaluadores externos (metaevaluación) como el realizado por el propio Consejo

¹ Para las evaluaciones realizadas en 2009 la metaevaluación ya ha sido contratada en forma externa.

(autoanálisis y autovaloración), lo que en este último caso podría provocar dudas sobre su objetividad. Sin embargo, la investigación ha sido realizada con el objetivo fundamental de aprender de la experiencia, con sentido crítico y autocrítico, por lo que se espera que el análisis equilibrado y falto de autocomplacencias pueda ser percibido por el lector de las páginas siguientes. De todas formas, y para no forzar los conceptos, se ha preferido titular el presente trabajo como “sistematización de una experiencia” que incluye una parte de metaevaluación y otra de autoanálisis.

En consecuencia, el presente informe se compone de un breve marco teórico-conceptual, una revisión de algunas experiencias de metaevaluación, una referencia a los métodos y las fuentes de información utilizados, un resumen de las políticas y programas aplicados por el gobierno del Distrito Federal, una exposición del marco normativo que rige la realización de evaluaciones, y los capítulos centrales de análisis: organización y gestión del sistema de evaluaciones externas, análisis de sus informes finales, resultados alcanzados, valoración de su calidad y utilidad, y finalmente, propuestas. Se adjunta la bibliografía revisada y se incluyen anexos con información complementaria.

1.- Marco teórico- conceptual de la metaevaluación

La metaevaluación es un tipo particular de evaluación. Ésta última es definida como *“una investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad (política, programa, institución, funcionario, evaluación, etc.), así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada”* (Cardozo, 2006: 43).

Pero, mientras que las evaluaciones que aquí nos interesan tienen por objeto de trabajo las políticas o los programas aplicados, en el caso particular de las metaevaluaciones, éstas analizan las evaluaciones ya realizadas, particularmente sus informes finales. En consecuencia, su primer objetivo (veremos luego que no es el único) es valorar la calidad y el mérito del trabajo de los evaluadores profesionales, con la intención de contribuir al perfeccionamiento del mismo. En este sentido, ha sido conceptualizada como *“...la evaluación de las evaluaciones – indirectamente la evaluación de los evaluadores – representa una obligación ética y científica, cuando se trata del bienestar de los demás.”* (Scriven, 1991: 228).

Stufflebeam (1974) la caracteriza como la valoración del mérito del empeño evaluativo, que debe analizar la importancia de los objetivos de evaluación, la idoneidad de su diseño, la adecuación de la implementación al anterior, y la calidad e importancia de los resultados de la evaluación. También debe describir y juzgar el trabajo evaluativo, hacer recomendaciones tanto para perfeccionar las evaluaciones como para utilizar apropiadamente sus hallazgos. Todo lo expresado debe servir a los evaluadores y a todas las personas interesadas en su trabajo, demostrando que es técnicamente adecuado, útil y efectivo.

Bustelo (2004) nos aclara que la metaevaluación no se enfoca a los resultados de las evaluaciones sino a los procesos implicados en la realización de ellas, revisa, entre otros, si cuentan con evidencia suficiente, si la metodología ha sido adecuada, si las interpretaciones, juicios y recomendaciones fueron lógicamente diseñados. Cumple dos funciones básicas: la de descripción, análisis y valoración de los procesos de evaluación, y la de seguimiento, fomento y control de la calidad de las evaluaciones.

Dopico (s/f) agrega una nueva utilidad práctica de la metaevaluación: dar respuesta a las discrepancias surgidas durante la evaluación, cuando la parte evaluada considera que el proceso no fue justo y transparente y tiene quejas sobre cualquiera de sus aspectos (métodos y técnicas empleados, ética y profesionalidad del evaluador, etc.).

En síntesis, desde un enfoque de sistemas, podemos afirmar que la metaevaluación toma como objeto de análisis al proceso de evaluación aplicado a los programas: sus insumos, procesos, resultados e impactos (Cardozo, 2006).

Como ya mencionamos, la metaevaluación se encuentra aún en proceso de desarrollo: cuenta con mayores avances en los países en que la evaluación se haya más arraigada como el Reino Unido o los Estados Unidos de América (EUA), así como algunas experiencias en Canadá, Francia y España. Sus mayores avances se localizan en el campo educativo y los primeros trabajos realizados corresponden a Michael Scriven (1967, 1969 y 1976), a quien se atribuye también la paternidad del nombre (metaevaluación). Posteriormente, entre los autores que han contribuido al desarrollo del tema, destacan: Stufflebeam (1974), House (1980), Schwandt y Halpern (1988), Scriven (1991) y Stufflebeam y Shinkfield (1987). Más recientemente, la metaevaluación también ha sido reconocida por especialistas como Monnier (1995), Patton (1997), Weiss (1998), Santos Guerra (1999), Díaz (2002), Díaz y Rosales (2003), García (2003 y 2004), Bustelo (2003), Bañón (2003) y Dopico (s/f), y por organizaciones como el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE)².

Pocos de los autores que exponen la teoría de la evaluación se refieren a la metaevaluación, tampoco se dispone de una epistemología, métodos y modelos desarrollados específicamente para su aplicación. Uno de los escasos métodos de uso generalizado es el empleo de listas de chequeo de los aspectos a tomar en cuenta. Es el caso de Scriven (1991), quien propone la utilización de su Key Evaluation Checklist,

² Por una revisión detallada de sus contribuciones consultar Cardozo (2006).

compuesta de 13 dimensiones a revisar³, que posteriormente complementa con la Meta-Evaluation Checklist⁴. Otras listas similares han sido preparadas por Schwandt y Halpern (1988) o el JCSEE (1994). Santos Guerra (1999, citado en Días, 2002) agrega a su propio inventario sistemático de los elementos a comprobar (necesarios pero no suficientes para evaluar el trabajo realizado), un conjunto de preguntas relevantes para los grandes momentos de la evaluación.

Pero, si bien la metaevaluación puede enfocarse sólo al contenido técnico de la evaluación (fundamentalmente insumos, procesos y resultados), que la mayoría de los autores señalan como su contenido, y operacionalizarse mediante listas de comprobación, también puede trascenderlos para tomar en cuenta todos los factores que la afectan. Para Díaz (2002) dichos factores incluyen: evaluadores, modelos, categorías, fundamentos metodológicos y epistemológicos, paradigmas científicos, ideología, filosofía, usos del lenguaje, codificación, conducta del evaluador, y valores en juego, entre los principales.

En el mismo sentido, Santos Guerra (1999) se interroga sobre la naturaleza de la iniciativa, la finalidad de los procesos, la utilización de sus resultados, el acceso democrático a los informes, etc.; conjunto de factores hacia el que también parecían apuntar las propuestas de Stufflebeam y Shinkfield y de Schwandt y Halpern.

Para García Sánchez (2003 y 2004), trascender las características más evidentes de las evaluaciones implica desentrañar sus causas mediante el estudio de las decisiones de los actores y sus motivaciones, recuperando las contribuciones pluralistas, lo que coadyuva a la comprensión de la forma en que se distribuye el poder en estos procesos. Propone dar seguimiento a las decisiones de mayor relevancia en el proceso de evaluación.

En la Universidad de La Habana, Dopico (s/f) coincide en la necesidad de evaluar el proceso y también el sistema de evaluación en cuestión. En su documento recupera

³ Dichas dimensiones son: 1) descripción; 2) antecedentes y contexto; 3) consumidor; 4) recursos; 5) valores; 6) proceso; 7) resultados; 8) costes; 9) comparaciones; 10) posibilidades de generalización; 11) relevancia; 12) recomendaciones y 13) informe del evaluador.

⁴ Ésta incluye: estudio comprensivo y comprensible, creíble, ético, factible, suficiente, oportuno, seguro, válido, sensible desde el punto de vista político, que explicita los estándares de valor utilizados y su justificación, y costo-eficaz.

otros dos trabajos latinoamericanos: 1) el de los costarricenses Alfaro y Sánchez (s/f), que proponen analizar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la equidad y la trascendencia de la evaluación en los siguientes aspectos: el contexto, la gestión institucional, los recursos humanos, el apoyo logístico, la infraestructura tecnológica y el impacto de la evaluación; y 2) el de las brasileñas Rancaño y Benvenuti (s/f), que expresan que una evaluación que hace una reflexión sobre las acciones evaluativas en el ámbito educativo puede estar relacionada con la extensión de las acciones, la validez y la veracidad del proceso evaluativo, la participación de la comunidad, la adecuada cantidad de recursos humanos, financieros y materiales, la perfecta comunicación de los resultados, las modificaciones futuras, la investigación de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, el perfeccionamiento de los currículos y los programas y la contribución en el proceso de toma de decisiones.

Por último, Marabotto (2005) expresa que la evaluación está impregnada de valores, ideología, intereses y juegos de poder, por lo que depende de la rigurosidad de sus evidencias, pero también de su legitimidad (consistencia, credibilidad, transparencia y aceptación) y recomienda documentar sistemáticamente las prácticas. Aporta además la consideración de un aspecto poco abordado: el de los procesos emocionales que operan durante la evaluación, por lo que se recomiendan verificaciones basadas, por ejemplo, en una doble mirada o la organización de grupos centrados en el diálogo, el consenso y el acompañamiento.

Estos elementos que se han venido agregando al objetivo originalmente planteado para la metaevaluación (el trabajo de los evaluadores) conforman un conjunto de factores de carácter organizacional, que es posible reconstruir echando mano de la técnica de entrevista aplicada a informantes-clave, como complemento del análisis de informes.

En consecuencia, se amplía la definición de metaevaluación presentada al inicio ya que se considera que la comprensión y el perfeccionamiento de la evaluación debe llevarnos a enjuiciar el valor y el mérito no sólo de los trabajos de los evaluadores profesionales, sino el de todo el sistema en que se organiza y desarrolla el anterior, incluyendo el papel

jugado por otros actores o instancias que también inciden en la calidad del proceso desarrollado y del informe final logrado⁵.

Esto implica no reducir la metaevaluación al estudio de los métodos y procesos aplicados por el evaluador, sino recuperar fundamentalmente las propuestas que desde la teoría de la organización y el enfoque pluralista sugieren tomar en cuenta el contexto inmediato en que la evaluación se desarrolla, considerada ésta como un proceso social complejo (ver esquema adjunto).

La ampliación anterior significa que ninguna disciplina ni enfoque puede pretender ser el único adecuado para realizar una metaevaluación, por lo que su análisis debe ser de tipo multidisciplinario y mixto. Por otro lado, implica que las técnicas de investigación más empleadas para alcanzar su objetivo son las listas de chequeo, el análisis documental y las entrevistas a diferentes actores del proceso. Resta revisar los criterios específicos que la metaevaluación emplea.

También son escasas, aunque variadas, las propuestas a este respecto (Stufflebeam, 1974; House, 1980; Patton, 1997; Schwandt y Halpern, 1988; JCSEE, 1994)⁶. Las normas del JCSEE son las más reconocidas por su especificidad, claridad, orden y estructuración; contemplan cuatro criterios: utilidad, factibilidad, corrección/legitimidad, y precisión (ver Anexo No. 1). El conjunto de criterios propuestos por los autores mencionados se puede clasificar en dos grupos:

- los de carácter general, relativos a los procesos de investigación: objetividad, validez, confiabilidad, representatividad, suficiencia, veracidad, relevancia, relación costo/beneficio, etc.
- los específicos de la metaevaluación: autonomía, credibilidad, utilidad, factibilidad, oportunidad, participación, legitimidad, etc.

⁵ En el caso del presente trabajo, esta segunda parte de la metaevaluación no ha sido hecha en forma independiente del órgano que organiza y gestiona las evaluaciones (Evalúa DF), por lo que le hemos llamado autoanálisis.

⁶ Ver sus propuestas detalladas en Cardozo (2006).

Por último, habría que decir que a las metaevaluaciones se le pueden aplicar todas las clasificaciones de evaluación disponibles⁷. Nos interesan particularmente las que giran en torno al proceso y que clasificamos en:

- **Metaevaluaciones de diseño**, que deben analizar el contexto evaluativo, la claridad de sus objetivos, la inclusión de las variables relevantes, la justificación del esfuerzo, su costo, el tiempo disponible, su contribución potencial a la mejoría del programa, la participación de los actores involucrados, la disponibilidad de la información necesaria, la previsión de técnicas adecuadas de recolección y análisis de datos, de presentación y difusión de informes, etc.

- **Metaevaluaciones de proceso**, que analizan la puesta en práctica de la evaluación antes diseñada: ajustes al calendario, disponibilidad oportuna y uso eficiente de recursos, calidad del equipo evaluador, aplicación de los métodos y técnicas previstas, problemas encontrados, etc.

Algunos autores consideran como **resultados** de la metaevaluación tanto sus **productos** como sus **impactos**. En la primera, se revisa la calidad de los productos típicos de una evaluación, que incluyen datos, interpretaciones, valoraciones y recomendaciones, así como la forma en que son recuperados en los informes. También se analiza si estos se entregaron a tiempo y si se difundieron.

La segunda se refiere a los efectos que provoca la evaluación, su utilización efectiva: modificaciones al programa, contribuciones a la política en que se enmarca, procesos de aprendizaje, entre otros (Bustelo, 2004). Para Dopico (s/f) el impacto real de la evaluación debe entenderse como la influencia perceptible que ésta ejerce sobre las actividades o actitudes de individuos o grupos. Weiss (1998) define cuatro posibles impactos o usos de la evaluación: instrumental (para su uso en la toma de decisiones), conceptual (para cambiar la comprensión de lo que el plan o programa hace), persuasivo (cuando moviliza apoyos para efectuar los cambios requeridos por el programa), y de influencia en redes de políticas, programas, evaluadores, etc., ajenos al programa evaluado.

⁷ Su exposición puede consultarse en Cardozo (2006).

ESQUEMA DE UNA METAEVALUACIÓN



Lascoumes (1998) clasifica los impactos de una metaevaluación en positivos, o sea los que generan una dinámica de cambio, y negativos, en el caso contrario. Entre las consecuencias positivas identifica: consecuencias técnicas o pragmáticas (nuevos conocimientos, integración de los dispersos, dinámicas de capacitación); acciones de reencuadre de la acción pública (clarificación de competencia entre actores, mayor coherencia en la toma de decisiones, adaptación de recursos); consecuencias heurísticas sobre los actores individuales o institucionales implicados, relacionadas con su implicación en el dispositivo de evaluación, por lo tanto, limitada a un pequeño círculo, poco difundible, temporal; y, consecuencias políticas (reformulación del problema, reingreso a la agenda, cambios estratégicos).

Por su parte, las consecuencias negativas pueden incluir: falta de apropiación de los resultados de la evaluación por las instancias políticas y/o administrativas; rechazo de los resultados por su solicitante debido a cambios en el contexto político (más rara); mala interpretación de la solicitud; conclusiones imposibles de digerir para la elite gobernante; desnaturalización de los datos y las recomendaciones de la evaluación; e, imposibilidad de un actor político que forma parte del proceso de evaluación de introducir cambios en función de los resultados obtenidos debido a la falta de recursos materiales o simbólicos.

Una **metaevaluación integral**, como la que se pretende realizar, debería incluir idealmente el conjunto completo de los aspectos señalados puesto que aspira a cubrir el proceso en su totalidad. Además, ésta se define como formativa, ya que realiza su análisis con fines de perfeccionamiento futuro de esta práctica.

2.- Experiencias de metaevaluación⁸

Existe muy poca investigación que sistematice y analice las experiencias de metaevaluación. En los últimos años, en países en que la cultura y la práctica de la evaluación están más desarrolladas, se ha insistido en la necesidad de realizar investigación que aproveche las evaluaciones ya realizados. Algunos antecedentes pueden encontrarse en **Reino Unido, Canadá, Bélgica, Francia y España**. Casi todos refieren sus técnicas de recolección de la información y sus resultados, pero ninguno explicita el tratamiento posterior que dio a la misma para arribar a sus conclusiones.

El trabajo realizado en **Canadá** por Lacasse (1993) constituye el primero al que se ha tenido acceso. Se basó en la revisión de 37 informes de evaluación del período 1988-1990, complementado con entrevistas confidenciales aplicadas a funcionarios, consultores y clientes de las evaluaciones, con base en una muestra intencional en que seleccionó sólo los trabajos de mayor calidad y dirigidos por personas de reconocida competencia.

Lascoumes (1998) relata una metaevaluación en **Francia** que dio origen a la realización del coloquio “Evaluation pluralista des politiques publiques: enjeux, pratiques et produits”. Su objetivo era enfocarse al conjunto de trabajos colectivos que permitían la materialización de la evaluación: diversidad de prácticas, herramientas, modelos teóricos y metodologías. Especialmente se trató de saber si los evaluadores habían podido conciliar los objetivos de racionalización y coherencia de la política con los de su legitimación y aceptación, ya que el modelo francés de 1990 conservaba elementos de una evaluación técnico-gerencial, al mismo tiempo que introducía el enfoque pluralista; negaba prioridad al saber de los expertos y abría el proceso a los “profanos implicados”.

Bustelo (2004), en su trabajo aplicado a la metaevaluación de políticas de igualdad de género en **España**, analiza la evaluación de once planes y programas en el tema. Utiliza técnicas de recopilación y análisis documental; entrevistas abiertas semiestructuradas aplicadas a los responsables de los organismos involucrados; y entrevistas estructuradas,

⁸ Resumen de las experiencias reportada en Cardozo (2006 y 2009).

personales y telefónicas, realizadas a los responsables técnicos de la evaluación en los mismos organismos.

Lajoudie y Toulemonde (2002) analizaron once evaluaciones realizadas entre 1994 y 1998 en la zona de Limousin, **Francia**, en relación con sus procesos y la calidad de sus informes, y seleccionaron cuatro de ellas para profundizar en la utilidad de las mismas. Los temas revisados incluyeron: calidad de la solicitud de evaluación, conducción de la evaluación, calidad del informe y explotación de sus resultados. Para la revisión de los métodos de evaluación empleados utilizaron la aplicación de entrevistas directas, por teléfono y por correo electrónico.

Larrú (2003) realizó una metaevaluación del sistema de evaluaciones de EuropeAid para valorar la calidad y la utilidad de los informes de evaluación externa contratados por su Unidad de Evaluaciones de la **Unión Europea**.

También en **España** existe otro trabajo de metaevaluación, de enfoque cualitativo, efectuado por Ester García (2003 y 2004). Fue aplicado a tres de las evaluaciones más destacadas de programas y proyectos de reforma educativa, realizadas en el período 1982-1992. Se basó en el enfoque de actores y trató de encontrar las causas que explican las decisiones adoptadas por los mismos.

Cinco de las seis metaevaluaciones europeas revisadas concluyeron que los resultados de las evaluaciones son muy pocos utilizados y el sexto (Larrú) manifestó dudas al respecto. En el mismo sentido se expresan Díaz y Rosales (2003) y Cardozo (2006) con base en las evaluaciones que revisan en el contexto costarricense y mexicano.

Como ha podido verse hasta el momento, es en el continente europeo donde se han identificado más casos de metaevaluación. En América Latina (AL) sólo se identificó un trabajo de tesis, desarrollado por Centeno (2002) en la Universidad de **Costa Rica**, que trata de realizar una metaevaluación del Programa Antidrogas y Salud Sexual y Reproductiva para Adolescentes, aplicado en Jamaica, en 1999-2002. Su trabajo se refiere únicamente a los aspectos técnicos, que son analizados en forma cuantitativa: las estrategias

de análisis estadístico utilizadas durante la evaluación para la obtención de datos, su tratamiento e interpretación. No se limita a analizar críticamente los procesos desarrollados, sino que propone y aplica una nueva evaluación con diferentes métodos de tratamiento de los datos.

En el caso de **México** se cuenta con un primer trabajo (Cardozo, 2006) dedicado a la metaevaluación de las evaluaciones aplicadas a los programas federales de desarrollo social 2002-2003. El mismo analizó y valoró las actividades realizadas por los evaluadores (los métodos de evaluación, sus técnicas operativas y la calidad de los resultados alcanzados), el conjunto de factores contextuales en que se desarrollaron las anteriores (condiciones políticas, legales, culturales), la organización y operación de las instancias de la Cámara de Diputados y de la Administración Pública que participan en el proceso y afectan sus resultados así como su difusión y utilización, y el papel de otros actores o instancias que también inciden en la calidad del proceso de evaluación desarrollado y del informe final logrado.

Posteriormente se realizó una metaevaluación de las evaluaciones realizadas desde 2001 en adelante a tres programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA): Alianza para el Campo, Apoyo a Excedentes Comercializables y Apoyos Directos para el Campo (Vargas, 2007). Al ser un trabajo contratado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Social Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA) de la Cámara de Diputados, presenta la originalidad de enfatizar el papel que juega el Poder Legislativo en la valoración de los programas federales y la contribución que realizan las evaluaciones al cumplimiento de sus atribuciones.

En el mismo año, encontramos otra metaevaluación (Schwentenius y otros, 2007) aplicada a tres evaluaciones realizadas en 1998, 2001 y 2003 del programa de pagos directos PROCAMPO, también a cargo de la SAGARPA. Realiza un análisis crítico de las evaluaciones con la intención de cuestionar el supuesto resultado exitoso en términos de impacto y efectos multiplicadores que éstas adjudican al programa. Identifica inconsistencias en los objetivos, metodología, interpretación de resultados y conclusiones, que limitan la calidad y utilidad de dichas evaluaciones.

Otro trabajo que, si bien no menciona el término de metaevaluación, alude a este concepto, es el aplicado a la evaluación del programa Oportunidades por la Secretaría de Desarrollo Social federal (SEDESOL, 2008), publicado en la página Web del Banco Mundial como parte del material utilizado en el Taller de Análisis y Reflexión de Programas de Transferencias Condicionadas. El mismo cubre las evaluaciones realizadas en 1997-2006 y subraya su marco normativo; la importancia del modelo aplicado, sus resultados y utilidad; así como sus fortalezas y retos. Confirma el notable incremento en los presupuestos destinados a las evaluaciones que ya se había mencionado en Cardozo (2006): se ha más que triplicado en el período 2001-2007. Sin embargo, no se trata en absoluto de un análisis crítico sino de un intento por resaltar las supuestas bondades de las evaluaciones realizadas, sin mencionar debilidad alguna, que fue realizado por la misma institución que ha tenido a su cargo la coordinación de la mayor parte de las mismas.

Finalmente, se publicó una nueva metaevaluación (Cardozo, 2009a) que analiza las evaluaciones realizadas a los programas federales de desarrollo social en 2006, compara la calidad de las evaluaciones en el período 2001-2006, y revisa los cambios experimentados por el sistema de evaluación en el período 2001-2008, principalmente en materia de normatividad, organización, procedimientos y recursos.

3.- Políticas y programas de desarrollo social en el GDF⁹

La política social aplicada por el gobierno del Distrito Federal (GDF) ha sido el rasgo distintivo de los gobiernos democráticos electos desde 1997. En la actual administración dicha política identifica a la desigualdad y la inequidad como el principal problema y desafío del Distrito Federal (DF); de este modo, se señala como “prioridad de este gobierno combatir las principales causas que originan la pobreza y la exclusión, dotando a los grupos excluidos de las herramientas necesarias para que adquieran las capacidades necesarias que les permitan superar las adversas condiciones económicas y sociales”,¹⁰ con el fin de disminuir las profundas desigualdades económicas, sociales y territoriales que prevalecen en la ciudad.

En este sentido, la política social del DF busca promover: la generación de actividades económicas para la creación de empleos dignos; materializar y ampliar los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de las y los ciudadanos; incrementar la cobertura de los programas; así como realizar acciones que permitan garantizar el acceso equitativo y la calidad de los servicios, bienes e infraestructura públicos a todos sus habitantes. Así pues, se identifica que el DF será “competitivo en el sistema global de ciudades si se logra consolidar un régimen y un Estado social de derechos que nos permita contar con un Distrito Federal con equidad y fuerte cohesión social”,¹¹ particularmente con la reapropiación de los espacios públicos desde una perspectiva de participación ciudadana, donde converjan “las organizaciones civiles y sociales, las y los vecinos, los barrios, las colonias, los pueblos, las unidades habitacionales y las zonas residenciales”,¹² con el fin de integrar un desarrollo social diverso, plural e incluyente, que produzca identidades colectivas.

Asimismo, se asume que los derechos son universales y deben ser exigibles. De este modo, la política social del GDF tiene un propósito -a diferencia de las políticas federales-transversal, garantista y desmercantilizador en el acceso y goce de los derechos y servicios sociales. Bajo esta premisa, se considera como una política “de combate a la desigualdad,

⁹ En su mayoría, este apartado recoge los señalamientos establecidos en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012 y el Programa de Desarrollo Social del Distrito Federal 2007-2012.

¹⁰ Programa de Desarrollo Social del Distrito Federal 2007-2012 (PDS-DF), pág. 5.

¹¹ Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, pág. 21.

¹² PDS-DF, pág. 7.

promoción de la equidad y la inclusión social a través de políticas universalistas, territorializadas, que comprenden desde la atención de necesidades inmediatas y la creación del patrimonio familiar, hasta la formación sólida de capacidades con una política de respaldo al acceso a la educación y mejoramiento de la calidad educativa...con propósitos redistributivos hacia los grupos sociales, familias, personas y ámbitos territoriales en condiciones de pobreza, exclusión o discriminación...combinados con criterios territoriales y con la identificación de grupos sociales específicos que requieren atención prioritaria.”¹³

Es por esto, que en el DF están vigentes diversas leyes que hacen referencia al ejercicio de los derechos básicos de todos los ciudadanos: a la educación, a la vivienda, a la salud, a la alimentación, al desarrollo urbano incluyente, a la no discriminación, a los derechos de las mujeres, de las y los jóvenes, de las niñas y los niños, de las personas con discapacidad, de las personas adultas mayores, a becas para estudiantes de educación media superior, a la pensión ciudadana para las personas adultas mayores, a los útiles y uniformes escolares para estudiantes de primarias y secundarias públicas, a la interrupción legal del embarazo, a los matrimonios entre personas del mismo sexo, entre otras.

En suma, se tiene como **objetivo general** “desarrollar una política social tendencialmente universal, integral, transversal, participativa y territorializada que permita avanzar en el goce efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de los habitantes de la ciudad para abatir la desigualdad, promover la equidad social y de género, desarrollar la inclusión y la cohesión social en la perspectiva de la acumulación de derechos y la continuación en la construcción de un régimen y un Estado social de derechos en la Ciudad de México”¹⁴. Como **objetivos particulares** destacan:

- Priorizar el acceso y goce efectivo del derecho a la educación como instrumento clave de integración, movilidad y cohesión social, ampliando la cobertura en los niveles medio superior y superior;
- Avanzar hacia la plena universalidad del derecho a la salud y la protección social para la población que no goza de seguridad social formal;

¹³ PDS-DF, pág. 8.

¹⁴ PDS-DF, pág. 21.

- Recuperar la centralidad del mundo del trabajo mediante políticas activas de promoción del empleo de calidad y buen remunerado, garantizar la vigencia de los derechos laborales en la ciudad, institucionalizar el seguro de desempleo y promover el desarrollo de una fuerte economía popular, social y solidaria;
- Abatir el rezago en materia de vivienda y de manera particular garantizar su acceso a la población sin empleo formal y con bajos ingresos y para aquellos grupos sociales con mayores dificultades: personas con discapacidad, jóvenes, adultos mayores, madres jefas de familia e indígenas;
- Atender la garantía en el acceso en condiciones de equidad al agua para todas y todos los habitantes y entre las diferentes delegaciones y ámbitos territoriales;
- Abatir las brechas de desigualdad de género entre mujeres y hombres, principalmente, en materia de ingresos, empleo, educación, salud, vivienda, propiedad y patrimonio, tiempo libre y acceso a la justicia;
- Priorizar políticas y programas de reconocimiento de derechos y de inclusión social para las y los jóvenes del DF;
- Construir y ejecutar el programa para la prevención y erradicación de la discriminación como un instrumento clave para garantizar que a ninguna persona grupo social le sean negados o menoscabados sus derechos por razones de género, edad, apariencia física, preferencia sexual, situación de salud, actividad laboral, lugar de residencia, origen nacional, religión, preferencia política o cualesquiera otras;
- Promover el derecho a la ciudad desde la perspectiva de la recuperación ciudadana de los espacios públicos y las actividades comunitarias de mejoramiento y fortalecimiento de barrios, colonias, pueblos y unidades habitacionales;
- Fortalecer, desde una perspectiva de derechos e inclusión social, las políticas y programas de asistencia social dirigidas a las personas abandonadas, en situación de calle, con enfermedades terminales o con problemas de adicciones o padecimientos psiquiátricos;

- Construir una lógica transversal de participación ciudadana que logre el involucramiento progresivo de las y los habitantes de la ciudad en todos los asuntos públicos.
- Fortalecimiento del Sistema del Desarrollo Social del Distrito Federal que permita construir relaciones de cooperación y complementación entre el Gobierno Central y las Jefaturas Delegacionales y entre el Gobierno del Distrito Federal y las entidades federativas y municipios conurbados en materia de desarrollo social, desarrollando una política sistemática de planeación participativa, coordinación intergubernamental, transparencia y rendición de cuentas;
- Contribuir a cerrar la brecha de desigualdad en el acceso a las tecnologías de la información y al Internet.

En este sentido, en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (PGD-DF), se reconocen siete ejes programáticos necesarios para mejorar el desarrollo de los habitantes de la ciudad, los cuales también tienen tres perspectivas transversales que marcan la forma sobre cómo se realizarán las líneas de políticas. Las últimas son: 1) equidad de género, 2) ciencia y tecnología, y 3) desarrollo de la vida pública en la ciudad (en el espacio urbano).¹⁵

Por su parte, los **ejes** incluyen:

1. Reforma política: derechos plenos a la ciudad y sus habitantes: Remarca la importancia de que el DF sea un espacio donde sus habitantes gocen del pleno ejercicio de sus derechos fundamentales, asumiéndolo como un espacio público que arremete contra las desigualdades y que manifiesta un compromiso inquebrantable con la defensa y el respeto de los derechos humanos y las garantías de todos, en especial de las mujeres.

2. Equidad: Señala cinco vertientes que hay que atacar: a) Desigualdad y desarrollo social; b) Desigualdad y salud; c) Desigualdad y Desarrollo Rural; d) Desigualdad y Educación; y e) Deporte para la equidad y el desarrollo social. En general, resalta la necesidad de construir un estado de bienestar que nos permita contar con una ciudad igualitaria, equitativa y con fuerte cohesión social, para poder ser una economía creciente y

¹⁵ PGD-DF.

competitiva en el sistema global de ciudades; asimismo, menciona que se busca que el DF sea la demostración fehaciente de que la equidad y la tolerancia son las mejores palancas del desarrollo social, el crecimiento económico y el progreso.

3) Seguridad y justicia expedita: Puntea la necesidad de sumar la participación social como aliada para revertir el deterioro del entorno social y desplegar una acción integral preventiva con acciones de integración social y el rescate de espacios públicos para otorgar protección y respaldo a los proyectos de las familias, en particular a la niñez y las mujeres, con espacios públicos promotores de la convivencia y la participación social.

4) Economía competitiva e incluyente: Menciona que el desarrollo económico es indispensable para garantizar el derecho al trabajo. Asimismo, tiene una importancia estratégica para alcanzar un desarrollo sustentable, incluyente y equitativo, que mejore la distribución del ingreso y que promueva la actividad económica, impulsando el crecimiento económico como parte fundamental de su compromiso con los derechos, la igualdad y el desarrollo de las capacidades de las personas; esto enmarcado en una estrategia de generación del desarrollo con responsabilidad social y con respeto al medio ambiente. Del mismo modo, se dice que esta visión identifica que el DF tiene la capacidad de transformarse en una economía del conocimiento próspera, competitiva internacionalmente, que base su dinamismo en la promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, para lograr que la Ciudad sea reconocida, por las condiciones de certidumbre que brinda a empresarios e inversionistas, así como por las posibilidades de empleo y de desarrollo personal que ofrece. Sin embargo resalta que en el DF coexiste lo más moderno de los procesos productivos, tecnológicos, de la comunicación y el intercambio comercial global, con una economía informal sin acceso a los sistemas de previsión social, y un sector de subsistencia rural vulnerable.

5) Intenso movimiento cultural: Indica que la amplitud, diversidad y accesibilidad de la cultura y el arte son bienes públicos que fomentarán la tolerancia, diversidad e igualdad. En este sentido, se señala que se promoverá un acceso más equitativo a los bienes culturales, ya que el promover el arte y la cultura “es devolver la ciudad a sus habitantes para que estos la hagan suya”. Asimismo el arte y la cultura tienen una función innegable en la formación de identidad y sentido de pertenencia comunitaria.

6) Desarrollo sustentable y de largo plazo: Muestra que el GDF asume como un compromiso de alta prioridad la conservación y protección del medio ambiente, así como el manejo eficiente y sustentable de los recursos naturales, ya que se rige por los estándares, acuerdos y cooperación internacionales en materia ambiental, con el fin de garantizar la viabilidad de la ciudad para ofrecer oportunidades de desarrollo y luchar por los derechos y el bienestar de las generaciones actuales y de las futuras. Asimismo, se plantea la visión de una ciudad donde la modernidad y la naturaleza convivan en armonía, y donde la tecnología proporcione soluciones innovadoras para la preservación del medio ambiente. Se señalan cinco subejjes que requieren atención prioritaria para garantizar el desarrollo sustentable: a) Cambio climático y calentamiento global; b) Calidad del aire; c) Suelo de conservación; d) Gestión ambiental del agua; y e) Residuos sólidos

7) Nuevo orden urbano: servicios eficientes y calidad de vida, para todos: Señala que el ordenamiento urbano es esencial para devolver a los habitantes de la Ciudad la accesibilidad a los espacios públicos y hacerla espacio de integración social e identidad colectiva, para mejorar las condiciones de vida y promover la igualdad. Se concibe como promotor de relaciones sociales más equitativas y coadyuvador para erradicar la marginación y pobreza, al hacer accesibles a todos los habitantes y zonas de la ciudad los servicios e infraestructura necesarios para su desarrollo, contemplando las necesidades especiales de todos los grupos. De aquí se dividen 3 subejjes estratégicos: a) Vivienda, b) Infraestructura vial y transporte público, y c) Desarrollo urbano y servicios públicos.

Por su parte, en coherencia con una perspectiva transectorial, el Programa de Desarrollo Social del Distrito Federal (PDS-DF) se articula en torno a cinco **grandes líneas programáticas**, en las que se agrupan las principales acciones y metas que se propone lograr la presente administración: 1) Ejercicio de los derechos sociales, combate a la desigualdad y la pobreza, con sus vertientes en: desigualdad y pobreza, trabajo y empleo, alimentación y nutrición, educación, salud, y vivienda; 2) Equidad social, de género e igualdad sustantiva; 3) Asistencia social con perspectiva de derechos; 4) Participación ciudadana, recuperación de la vida pública y fortalecimiento de la cohesión social; y 5) Desarrollo urbano incluyente y sustentabilidad con equidad.

Con el fin de realizar una planeación acorde con los preceptos antes señalados, la política social del DF se guió por los siguientes **ejes transversales**: i) Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; ii) Participación Ciudadana; iii) No Discriminación; y iv) Reordenamiento Territorial y Recuperación de Espacios Públicos. Con ellos definió diferentes **tipos de programas**:¹⁶

a) Programas Sectoriales: i) Salud; ii) Educación; iii) Vivienda; iv) Trabajo, Empleo y Seguridad Social; v) Alimentación, Nutrición y Abasto; y vi) Asistencia y Protección Social.

b) Programas Delegacionales: uno por cada delegación.

c) Programas Específicos: i) Infancia; ii) Juventud; iii) Personas Adultas Mayores; iv) Personas con Discapacidad; v) Pueblos y Comunidades Indígenas; vi) Diversidad Sexual; vii) Personas en situación de abandono; viii) Violencia de Género; ix) Violencia en las Familias; x) Maltrato Infantil; xi) Adicciones; y xii) Mejoramiento de Barrios.¹⁷

Por su parte, para cumplir con el objetivo general, los objetivos específicos, así como los que se incluyan en los programas transversales, sectoriales, delegacionales y específicos, la política social del DF se rige por los 12 **principios** establecidos en el artículo cuatro de la Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal, que constituyen el “marco en el cual deberán planearse, ejecutarse y evaluarse el conjunto de las políticas y programas en materia de desarrollo social de la Administración Pública del Distrito Federal”:¹⁸

- I. Universalidad
- II. Igualdad
- III. Equidad de género
- IV. Equidad social
- V. Justicia distributiva
- VI. Diversidad
- VII. Integralidad

¹⁶ Varios de los programas aquí señalados aún siguen sin elaborarse.

¹⁷ PDS-DF, págs. 8-9.

¹⁸ PDS-DF, pág. 23.

- VIII. Territorialidad
- IX. Exigibilidad
- X. Participación
- XI. Transparencia
- XII. Efectividad

Asimismo en el PDS-DF se establecen siete **estrategias** sobre las cuales se tiene que regir la política social de la Ciudad:

1. Articulación de políticas.
2. Transversalidad.
3. Territorialidad.
4. Progresividad.
5. Evaluación permanente.
6. Incremento del gasto social.

En resumen, se pueden identificar como las premisas de las política social: a) primacía de lo social; b) enfoque de derechos; c) equidad de género; d) centralidad de las políticas de juventud; e) participación ciudadana y territorio; y f) la no discriminación.¹⁹

Así pues, en el PDS-DF se reconocen tres tendencias estructurales para la Ciudad con impacto en la cuestión social: la económica, la sociodemográfica y la ambiental-territorial, que deberán ser paliadas con las diferentes estrategias, planes, programas y acciones que el GDF emprenda en materia social.

En la dimensión económica:

Contener la escasa generación de empleos calificados y con seguridad social para la población más escolarizada del país, revertir el daño producido por el proceso de desindustrialización de la ciudad y la construcción de nuevos motores del desarrollo económico sostenido que pasan por la especialización en servicios financieros, turísticos y producción de alta tecnología, el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la ciudad en términos de sus servicios de educación, salud, investigación, infraestructura cultural y

¹⁹ Boletín 939 del 24 de octubre de 2007 <http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/boletines.html?id=431580>

localización geográfica, la necesidad de la reinserción y recuperación del liderazgo en América Latina.

De esta manera es crucial la recuperación del mundo del trabajo. Para ello es indispensable lograr un crecimiento sostenido de la economía, generación de empleo de calidad con protección social, salarios dignos y derechos sociales amplios, expansión de una economía popular, social y solidaria frente a la realidad actual de bajas tasas de crecimiento, debidas a la política económica federal, expansión de la precarización e informalización del trabajo y una estructura distributiva reconcentradora del ingreso como resultado central del modelo vigente de acumulación.

En la dimensión socio-demográfica:

El primer reto lo constituye la transformación del tamaño, estructura y características de la población. Abre la posibilidad para un desarrollo social con cobertura universal pero de características intensivas, diferenciadas y especializadas.

El reto demográfico de la ciudad implica que simultáneamente se contará con una población juvenil creciente junto con la continuación del proceso de envejecimiento de la población de la ciudad. Jóvenes y Personas Adultas Mayores constituyen los grupos demográficos de crecimiento más dinámico con una amplia agenda de derechos y demanda de servicios. El empleo, la educación, la vivienda, la recreación y la cultura son centrales para lograr procesos de inclusión social de las y los jóvenes, así como la seguridad social, pensiones, servicios médicos especializados, recreación y cultura son fundamentales para adecuar la ciudad al proceso de envejecimiento.

Atención especial requerirá la infancia para garantizarle sus derechos básicos, la universalidad de la educación con calidad y sentido social, el crecimiento en un ambiente libre de violencia, la dotación de servicios públicos de cuidado, recreación y desarrollo para revertir los actuales procesos de “callejerización” y abandono.

La diversidad cultural pondrá sobre la mesa la necesidad de contar con políticas y programas sociales acordes con la naturaleza multiétnica, pluricultural y polilingüística del Distrito Federal.

Será estratégica la construcción de nuevas relaciones de convivencia que superen la actual fragmentación entre clases sociales, delegaciones, barrios y colonias, mujeres y hombres, jóvenes y viejos, indígenas y mestizos, heterosexuales y homosexuales en una nueva convivencia urbana con menos desigualdad, sin segregación socio-espacial con equidad de género y sin sexismo, racismo y homofobia.

En la dimensión ambiental-territorial:

El desafío principal consiste en garantizar el derecho a la ciudad a partir de la armonización y complementación entre un desarrollo social con equidad y un desarrollo urbano incluyente. En este sentido se requiere articular las políticas económicas y sociales con las políticas ambiental-territoriales. La articulación entre desarrollo social y desarrollo urbano en la perspectiva del derecho a la ciudad con equidad es fundamental para contener, revertir y superar tanto la segregación socio-espacial como la creciente fragmentación urbana. La recuperación, revitalización y reapropiación social del espacio público implica la mejora cualitativa de la condición urbana y social de barrios, pueblos, colonias y unidades habitacionales. Es indispensable un ordenamiento territorial que permita la viabilidad y sostenibilidad de la ciudad y en donde se logre equilibrar la distribución entre población y servicios.

Finalmente, para llevar a cabo toda la estrategia en materia social, y tratar de paliar los niveles de inequidad y desigualdad, así como los retos anteriormente mencionados, el Gobierno Central del DF y las Delegaciones políticas implementaron el año pasado 434 programas sociales de transferencias monetarias o en especie, único tipo que está obligado a publicar Reglas de Operación (RO). A continuación se señalan los 25 programas del Gobierno Central con mayor presupuestación, indicando cuáles de ellos fueron evaluados en 2008 (Cuadro I).

Cuadro I: Información de los principales programas sociales del DF

PROGRAMA	DEPENDENCIA	PRESUPUESTO	META	EVALUACIÓN 2008
Pensión Alimentaria para Adultos Mayores	Instituto de Atención de los Adultos Mayores en el DF	\$4.340.869.091	470 mil adultos mayores	Sí
Prepa Sí	Fideicomiso Público de Educación Garantizada	\$1.207.500.000	210,000 estudiantes de bachillerato en instituciones públicas del distrito federal, y 15,000 beneficiarios del programa egresados	Sí
Vivienda en Conjunto	Instituto de la Vivienda	\$997.500.000	3,910 créditos de Vivienda	Sí
Mejoramiento de vivienda	Instituto de la Vivienda	\$974.935.111	17,800 créditos de Vivienda	Sí
Apoyo Económico a Personas con Discapacidad	Desarrollo Integral de la Familia (DIF-DF)	\$732.135.672	77,474 personas con discapacidad	Sí
Seguro de Desempleo	Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo	\$500.000.000	42,582 beneficiarios	
Desayunos Escolares	DIF-DF	\$440.000.000	114 millones de raciones alimenticias	
Uniformes Escolares	Secretaría de Desarrollo Social	\$395.000.000	2,500,000 uniformes escolares o vales	
Becas Escolares para Niñas y Niños en Condición de Vulnerabilidad Social	DIF-DF	\$224.645.896	23,763 becas	
Niñ@s Talento	DIF-DF	\$160.000.000	Atender a 150,000 niños	

Útiles Escolares	Secretaría de Desarrollo Social	\$132.000.000	1,250,000 paquetes de útiles escolares o vales	
Programa Liconsa	Secretaría de Desarrollo Social	\$130.000.000	550,000 familias	
Educación Garantizada	DIF-DF	\$100.000.000	1. Otorgar apoyo económico a un mínimo de 1705 niñas y niños 2. Credencializar a 300,000 niños niñas y niños	
Ollin Callan	Procuraduría Social	\$90.000.000	850 unidades habitacionales	
Mejoramiento Barrial	Secretaría de Desarrollo Social	\$80.000.000	16 proyectos	
Comedores Comunitarios	Secretaría de Desarrollo Social	\$66.000.000	16 proyectos	
Becas del Sistema de Bachillerato	Instituto de Educación Media Superior del DF	\$54.000.000	65,693 becas	
Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo	Instituto de la Juventud del DF	\$36.320.077	10,000 jóvenes por mes	
Capacitación para el Impulso de la Economía Social	Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo	\$24.074.726	5,029 personas	
Atención Integral Cáncer de Mama	Instituto de las Mujeres en el DF	\$22.500.000	50 mil estudios de mastografías	Sí
Jóvenes en Impulso	Instituto de la Juventud del DF	\$21.520.000	2,600 jóvenes por mes	
Comedores Públicos	Instituto de Asistencia e Integración Social	\$17.500.000	50 comedores públicos y 200 raciones alimenticias diarias por comedor	
Apoyos Económicos de Equidad (Secundaria)	Secretaría de Educación	\$15.840.000	No Determinado	
Asistentes y Promotores Educativos y Eventos	Secretaría de Educación	\$15.750.000	700 sesiones / 210 asistentes educativos	
Coinversión Social	Dirección General de Igualdad y Diversidad Social	\$15.718.000	90 proyectos	

Fuente: Elaboración propia con base en datos señalados en Los programas sociales del Gobierno del Distrito Federal: Reglas de Operación 2009.

4.- Marco normativo de la evaluación en el GDF

La **Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal (LDSDF)** y su **Reglamento (RLDSDF)** establecen que “las evaluaciones constituyen procesos de aplicación de un método sistemático que permite conocer, explicar y valorar al menos, el diseño, la operación, los resultados y el impacto de la política y programas de Desarrollo Social”²⁰ en función de las prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazo que en cada caso correspondan.²¹ Agrega que las evaluaciones deberán detectar sus aciertos y fortalezas, identificar sus problemas, recoger ampliamente la opinión de los participantes o beneficiarios, y en su caso, formular las observaciones y recomendaciones para su reorientación y fortalecimiento.²²

Como ya se mencionó, Evalúa DF fue creado por **decreto del Jefe de Gobierno** como organismo público descentralizado, con autonomía técnica, de gestión y presupuestaria, a fin de transparentar los procesos y de facilitar el cumplimiento de sus atribuciones en materia de evaluación.

Según lo establecido en los incisos correspondientes del artículo 42 C de la LDSDF, Evalúa DF tiene específicamente las siguientes atribuciones en materia de evaluación:

I. Organizar, definir y realizar anualmente por cuenta propia o a través de terceros la evaluación externa de la política y los programas sociales, y dar seguimiento a las recomendaciones que emita.

IV. Medir bianualmente, con las metodologías, instrumentos e indicadores que defina, el avance en el cumplimiento de los derechos sociales en el Distrito Federal.

VI. Definir anualmente los lineamientos para la realización de las evaluaciones internas.

VII. Emitir, en su caso, las observaciones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas.

²⁰ Artículo 42 de la LDSDF.

²¹ Artículo 64 del RLDSDF

²² Artículo 42 de la LDSDF.

VIII. Emitir la resolución que corresponda, luego de analizar los argumentos vertidos en la justificación realizada por los Órganos Desconcentrados, Dependencias, Delegaciones y Entidades ejecutoras del programa social a las recomendaciones no aceptadas, y en su caso, remitirlas a la Comisión.

X. Solicitar, en cualquier momento, a los Órganos Desconcentrados, Dependencias, Delegaciones o Entidades de la Administración que estén operando uno o varios programas sociales, la información relativa a los mismos.

XI. Recibir la información de la operación de los programas sociales que están obligadas a proporcionar los Órganos Desconcentrados, Dependencias, Delegaciones y Entidades de la Administración, dentro de los plazos y con las características que señale esta Ley.

XII. Recibir la justificación que en su caso, emitan los Órganos Desconcentrados, Dependencias, Delegaciones y Entidades ejecutoras de los programas sociales, respecto de las recomendaciones emitidas por el Consejo de Evaluación que no hubieren sido aceptadas.

XIII. Atender los requerimientos de información que realice la Comisión respecto de las controversias que se generen por las recomendaciones que emita el Consejo de Evaluación.

XIV. Instrumentar el procedimiento de seguimiento para el cumplimiento de las recomendaciones.

XV. Emitir convocatorias y definir los lineamientos generales a los que deberán apegarse las evaluaciones externas cuando este organismo las realice a través de terceros.

XVI. Elaborar e informar al Jefe de Gobierno sobre la evaluación global de la política social y la evaluación específica externa de cada programa social.

Como puede verse en el listado precedente, el art. 42 de la LDSDF identifica dos tipos de evaluación: la interna y la externa. La primera es la que deben efectuar anualmente, y conforme a los lineamientos que emita el Evalúa DF, las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Delegaciones y Entidades de la Administración Pública del DF que ejecuten programas sociales; mientras que la evaluación externa de la política social y los programas sociales es la que realiza de manera exclusiva e independiente el Evalúa DF, ya sea por cuenta propia o a través de terceros,²³ y deberá “incluir la aplicación de los criterios, lineamientos y mecanismos para controlar efectivamente que los recursos, apoyos, subsidios y beneficios de carácter material y económico que hubiere otorgado la Administración Pública del Distrito Federal, para la ejecución de los programas de desarrollo social, se ajusten a las previsiones legales correspondientes y no hayan sido utilizados con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos por la normatividad aplicable”.²⁴

Por otra parte, también existen dos tipos de conclusiones que emite el Evalúa DF derivadas de las evaluaciones externas realizadas a las políticas y programas sociales: observaciones y recomendaciones. Al respecto el **Estatuto Orgánico de Evalúa DF** aclara que se entiende por las primeras a los señalamientos de carácter no vinculatorio por medio de los cuales se proponen cambios en el diseño y operación de los programas y la política social; mientras que por las segundas se entiende las resoluciones de carácter vinculatorio, que una vez aceptadas por los organismos gubernamentales evaluados, tienen como finalidad la reorientación y reforzamiento de los programas y la política social.²⁵

En el caso de que hubiera recomendaciones controvertidas, su situación es resuelta en definitiva por la Comisión Interinstitucional de Desarrollo Social, estableciéndose por ley²⁶ que el incumplimiento de las mismas será hecho del conocimiento de la Contraloría General y sancionado en términos de la **Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos**.

²³ Artículo 42 de la LDSDF.

²⁴ Artículo 64 del RLDSDF.

²⁵ Artículo 31 del Estatuto Orgánico de Evalúa DF.

²⁶ Artículo 42D de la LDSDF.

Por último, el art. 42 E de la LDSDF también señala que Evalúa DF se integra con tres órganos:

1. El Comité de Evaluación y Recomendaciones (en adelante el Comité), que es el órgano de toma de decisiones respecto de las atribuciones sustantivas del Evalúa DF²⁷. Está integrado por el titular de la Secretaría de Desarrollo Social (quien lo preside) y seis consejeras y consejeros ciudadanos de los cuales al menos cuatro deben pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores y poseer amplios conocimientos y/o experiencia en desarrollo social. Los Consejeros durarán en su encargo cuatro años, con la posibilidad de ser ratificados por única ocasión para un periodo igual. A diferencia de otros organismos públicos, “la designación de las y los consejeros es irrevocable por lo que cuentan con inamovilidad para el período en que fueron designados, con lo cual se garantiza que en su desempeño gozarán de total autonomía, independencia y libertad de criterio, por lo que no podrán ser reconvenidos en virtud de sus opiniones respecto del ejercicio de sus responsabilidades.”²⁸ De esta manera, se garantiza la participación ciudadana a través de este órgano ciudadano en la etapa de evaluación de las políticas y programas sociales. Por otra parte, dada la naturaleza de las funciones del Evalúa DF, los Consejeros y Consejeras no podrán realizar evaluaciones, consultorías o asesorías remuneradas para ninguna entidad del sector público de los tres órdenes de gobierno o cualquier instancia que les signifique conflicto de interés.²⁹
2. La Junta de Gobierno, está integrada por el Jefe de Gobierno (quien lo preside) y los titulares de las Secretarías de Desarrollo Social, Desarrollo Urbano y Vivienda, Desarrollo Económico, Medio Ambiente, Salud, Finanzas, Trabajo y Fomento al Empleo, Educación, Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades, así como por el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, la Procuraduría Social del Distrito Federal, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal, y dos contralores ciudadanos. Esta junta, además de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de la Administración

²⁷ Artículo 42F de la LDSDF.

²⁸ Artículo 42 H de la LDSDF.

²⁹ Artículo 19 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

Pública, puede verificar el ejercicio del presupuesto, y disponer y proveer lo necesario para el cumplimiento del objeto del Evalúa DF, así como autorizar la creación de los comités de apoyo que se requieran para cumplir con el mismo.³⁰

3. La Dirección General del Evalúa DF, que ostenta la representación legal del órgano y cuyo responsable funge como Secretario Técnico del Comité de Evaluación y Recomendaciones, pero no cuenta con voto sino únicamente con voz. Su Estatuto Orgánico le confiere las siguientes atribuciones en materia de evaluación:

- a. Supervisar los Sistemas de Evaluación de la Política Social y de los Programas Sociales, de Indicadores Sociales, de Impacto y Avance de los Programas Sociales, de seguimiento a las recomendaciones y de cumplimiento de los Derechos Sociales en el Distrito Federal, así como el relativo a la información cualitativa y cuantitativa del Consejo de Evaluación.³¹
- b. Informar al Jefe de Gobierno sobre la evaluación global de la política social y la evaluación específica externa de cada programa social.³²
- c. Instrumentar el procedimiento de seguimiento para el cumplimiento de las recomendaciones que emita el Consejo de Evaluación.³³
- d. Recibir la justificación que, en su caso, emitan los órganos desconcentrados, dependencias, delegaciones y entidades ejecutoras de los programas sociales, respecto de las recomendaciones emitidas por el Consejo de Evaluación que no hubieren sido aceptadas.³⁴
- e. Atender los requerimientos de información que realice la Comisión Interinstitucional respecto de las controversias que se generen por las recomendaciones que emita el Consejo de Evaluación.³⁵
- f. Emitir convocatorias en las que se definan los lineamientos generales a

³⁰ Artículo 42F de la LDSDF.

³¹ Fracción XVIII del artículo 26 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

³² Fracción XIX del artículo 26 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

³³ Fracción XXII del artículo 26 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

³⁴ Fracción XXIII del artículo 26 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

³⁵ Fracción XXIV del artículo 26 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

los que deberán apegarse las evaluaciones externas cuando este organismo las realice a través de terceros.³⁶

- g. Decidir sobre la incorporación o permanencia de las personas en el Directorio de Evaluadores Externos en los términos del artículo 34 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.³⁷

Por otra parte, para dar cumplimiento al programa de trabajo de Evalúa DF, la Dirección General cuenta con una estructura integrada por tres áreas, una de las cuales, la Dirección de Evaluación, tiene como funciones y responsabilidades:

- I. Coordinar y dar seguimiento al Sistema de Evaluación de la Política Social y de los programas sociales que la componen;
- II. Coordinar, evaluar y dar seguimiento al Sistema de Indicadores de Impacto y de Control de Gestión de los programas sociales y sus resultados;
- III. Apoyar en la formulación de los lineamientos a los que deberán sujetarse las evaluaciones internas y externas de los programas sociales de conformidad con los criterios, definiciones y metodologías que establezca el Comité;
- IV. Apoyar en el seguimiento a las evaluaciones externas de los programas sociales que encomiende la Dirección General;
- V. Vigilar el sistema de seguimiento de las observaciones y recomendaciones que deriven de la evaluación de cada programa social a través de la Jefatura de Unidad de Seguimiento y Recomendaciones; y
- VI. Dar seguimiento a los acuerdos interinstitucionales del Consejo de Evaluación, a través de la Jefatura de Unidad de Acuerdos y Colaboración Institucional.³⁸

El Estatuto Orgánico de Evalúa DF también complementa a la LDSDF y su Reglamento, previendo situaciones concretas. Por ejemplo, en los casos en que las evaluaciones externas se lleven a cabo a través de terceros, Evalúa DF deberá conformar

³⁶ Fracción XXV del artículo 26 del Estatuto Orgánico de Evalúa DF.

³⁷ Fracción XXII del artículo 26 del Estatuto Orgánico de Evalúa DF.

³⁸ Artículo 28, fracción primera, incisos a-f del Estatuto Orgánico de Evalúa DF.

un directorio de evaluadores externos en el que podrán participar profesores y/o investigadores adscritos a instituciones de educación superior, de investigación científica, profesionales con experiencia en la materia, pertenecientes a organizaciones civiles o sociales sin fines de lucro o profesionistas independientes que reúnan los requisitos de experiencia y conocimiento.³⁹

Asimismo, en este caso, el Comité:

- a) Definirá la metodología y los TR a los que deberán apegarse dichas evaluaciones,
- b) Aprobará la convocatoria de evaluaciones que será emitida por la Dirección General,
- c) Decidirá sobre las propuestas de entre quienes respondan a la convocatoria en tiempo y forma, o bien declarará desierto el concurso en cuyo caso las adjudicará de manera directa de acuerdo a la normatividad aplicable,
- d) Dará seguimiento al desarrollo de la evaluación de forma personal a través de por lo menos dos de sus integrantes o del personal de la estructura de la Dirección General,
- e) A su término, dictaminará las evaluaciones, con base en el cumplimiento adecuado de los TR, los términos de la contratación y los estándares de calidad que el Comité establezca, y
- f) Resolverá su aprobación en definitiva⁴⁰.

Los consejeros que den seguimiento a la evaluación presentarán su dictamen al pleno del Comité, en forma escrita y debidamente fundamentada. Dichos dictámenes podrán consistir en: a) aprobación, b) aprobación parcial (se podrán añadir recomendaciones para que el evaluador mejore o amplíe la evaluación y los plazos para hacerlo), y c) no aprobación (se solicitará a la Dirección General la baja del Directorio de evaluadores, además de las penalizaciones previstas en el convenio o contrato respectivo).⁴¹

Cuando exista controversia en el Comité con relación a la aprobación de alguna evaluación, dos Consejeros adicionales a los encargados de darle seguimiento, leerán y

³⁹ Artículo 32 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF. Asimismo, en este artículo se señala que: “No podrán ser evaluadores externos aquellas personas que tengan algún conflicto de interés con el programa, la política o la institución a evaluar, hayan fungido en los últimos tres años como mandos superiores o análogos en el Gobierno Federal o del Distrito Federal. Los Consejeros o Consejeras deberán abstenerse de participar tanto en la discusión como en la votación de los casos en que tengan conflicto de interés. En el caso de que más de dos Consejeros tengan conflicto de interés, el proyecto o propuesta de evaluación será desechado.”

⁴⁰ Artículo 9, inciso VI, del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

⁴¹ Artículo 36 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

dictaminarán el informe del evaluador. Del mismo modo, el proyecto de las recomendaciones será elaborado por lo menos por dos Consejeros o Consejeras y en caso de que exista controversia para su aprobación, ésta deberá ser resuelta preferentemente por consenso y de no ser posible, se procederá a votación⁴².

Adicionalmente, en cuanto a la divulgación de los resultados de las evaluaciones, el Estatuto Orgánico del Evalúa DF establece:

- El Comité aprobará la divulgación de los resultados de las mediciones, evaluaciones y recomendaciones a las que dieran lugar cuando éstas tengan el carácter de definitivas. En los periodos electorales, la divulgación de los resultados de las mediciones y evaluaciones no podrá hacerse desde el inicio de las precampañas hasta un día después de la celebración de la jornada electoral, atendiendo lo dispuesto por el Código Electoral del Distrito Federal.⁴³

- La divulgación de los resultados sustantivos de las investigaciones, evaluaciones y mediciones podrá hacerse a través de un acto público de carácter institucional y se ordenará su publicación en la Gaceta Oficial del DF, pudiéndose publicar, en caso de documentos de gran extensión, solo un aviso en la misma.⁴⁴

- El Comité recomendará, en los casos que juzgue pertinente, la celebración de acuerdos con editoriales de prestigio para la divulgación más amplia de los productos de evaluación, investigación y medición.⁴⁵

Complementariamente con las actividades mencionadas y con el fin de impulsar una cultura de la evaluación al interior de las dependencias, así como entre los diseñadores y operadores de los programas sociales, el Evalúa DF emite anualmente los “Lineamientos para la formulación de nuevos programas sociales específicos que otorguen subsidios, apoyos, y ayudas, y para la modificación de los existentes”⁴⁶, así

⁴² Artículo 37 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

⁴³ Artículo 46 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

⁴⁴ Artículo 49 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

⁴⁵ Artículo 50 del Estatuto Orgánico del Evalúa DF.

⁴⁶ Publicados en la Gaceta Oficial del DF el 24 de enero de 2010.

como los “Lineamientos para la elaboración de las Reglas de Operación de los programas sociales específicos”⁴⁷.

En paralelo a las normas revisadas, existen otras que señalan y/o regulan el ámbito de la evaluación y que en algunos casos llegan incluso a contradecir las facultades establecidas en la LDSDF para el Evalúa DF. Mencionaremos a continuación algunas otras normas relevantes:

Es el caso de la **Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del DF (LPyGEDF)** aprobada en diciembre de 2009, que señala que el presupuesto por resultados es la “estrategia para asignar recursos en función del cumplimiento de objetivos previamente definidos, determinados por la identificación de demandas a satisfacer, así como por la evaluación periódica que se haga de su ejecución con base en indicadores.”⁴⁸ Del mismo modo establece que el sistema de evaluación del desempeño es un “conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.”⁴⁹

Algo similar sucede con las facultades señaladas en la **Ley Orgánica de la Administración Pública del DF (LOAPDF)**, que establece que cada una de las secretarías tiene a su cargo la formulación, coordinación, elaboración y evaluación de los programas sectoriales y delegacionales correspondientes, así como de los Programas Generales en su ramo. Sin embargo, en los casos de las Secretarías de Gobierno, de Desarrollo Social, de Transportes y Vialidad, de Turismo y de Cultura, no detalla sus atribuciones en materia de evaluación⁵⁰.

Además, la LOAPDF atribuye facultades en materia de evaluación para otras dependencias del gobierno central de la ciudad: Contraloría General (artículo 34, inciso

⁴⁷ Publicados en la Gaceta Oficial del DF el 25 de enero de 2010.

⁴⁸ Artículo 2 de la LPyGEDF.

⁴⁹ *Ídem*.

⁵⁰ Ver normas detalladas en el Anexo No.2

I), titulares de los órganos Político-Administrativos de cada demarcación territorial (artículo 39), y entidades paraestatales del Distrito Federal (artículos 67, 72 y 74)⁵¹.

En este mismo sentido, la **Ley de Planeación del Desarrollo del DF** (LPD-DF) establece diferentes facultades en materia de evaluación (aunque en este caso se podría inferir que se hace referencia a la evaluación interna) a: los Jefes Delegacionales de los órganos político-administrativos (artículo 8, inciso VIII), los titulares de las dependencias (artículo 9, inciso I), los titulares de los órganos de gobierno de las entidades y de los órganos desconcentrados (artículo 10, inciso II), y el Sistema de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal (artículo 16)⁵².

Asimismo, la LPD-DF señala algunas facultades contradictorias con la LDSDF en materia de evaluación:

- El Comité de Planeación tendrá las siguientes facultades: Evaluar el cumplimiento de los objetivos y prioridades del Programa General (de Desarrollo del DF) y programas (sectoriales, institucionales, especiales y parciales), en coordinación con las unidades responsables en esta materia y, en su caso, proponer las correcciones pertinentes (artículo 21, inciso X).

- Al Consejo de Planeación corresponderá: Participar en la vigilancia y evaluación del Programa General (de Desarrollo del DF) y programas (sectoriales, institucionales, especiales y parciales), y recoger las opiniones y demandas de los ciudadanos que sustentarán las propuestas para elaborar, actualizar, ejecutar y evaluar el Programa General y los programas (artículo 57, incisos III y VI).

- La vigilancia sobre el cumplimiento del Programa General (de Desarrollo del DF), los programas (sectoriales, institucionales, especiales y parciales) y los programas (de desarrollo) delegacionales, así como su evaluación, será permanente. El Consejo de Planeación podrá recibir en todo momento las observaciones que formulen por escrito los grupos sociales y ciudadanos sobre el cumplimiento del Programa General y los programas, las que una vez sistematizadas se remitirán al Comité de Planeación para su

⁵¹ *Ídem*

⁵² *Ídem*.

consideración en el control y evaluación correspondientes. El mismo procedimiento se llevará a cabo para la vigilancia y evaluación de la ejecución de los programas delegacionales a través del Comité Mixto de Planeación (Artículo 60).

Finalmente, existen algunas contradicciones entre la LDSDF y su propio Reglamento en materia de evaluación. La primera señala en su artículo 42 que la evaluación externa de la política y de los programas de desarrollo social del GDF es facultad exclusiva del Evalúa DF, mientras que su Reglamento estipula en su artículo 66 que la Secretaría de Desarrollo Social organizará cada dos años el proceso de evaluación externa del Programa de Desarrollo Social y los demás relacionados, emitiendo una convocatoria pública dirigida a instituciones académicas y organizaciones civiles, en donde se establecerán los TR de las evaluaciones y los tiempos de ejecución de las mismas y sus resultados. En este mismo sentido, el artículo 68 del Reglamento también entra en contradicción con el 42 de la LDSDF, ya que menciona que “las entidades y dependencias realizarán con cargo a sus propios recursos el proceso de evaluación externa respectiva de los programas sociales a su cargo”.

El desfase entre las diferentes legislaciones revisadas obedece a un proceso poco ordenado de producción de ordenamientos legales en la ciudad que ameritaría un proceso de armonización en el que puedan definirse y distinguirse claramente las funciones de planeación, evaluación y fiscalización. No obstante, hay que señalar que el Comité de Planeación de la Ciudad no ha sido conformado, por lo que ninguna de sus funciones se está cumpliendo conforme a la ley respectiva y que, por otro lado, el único órgano conformado y que lleva a cabo un programa permanente de evaluaciones externas es el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, Evalúa DF.

5.- Fuentes de información utilizadas y métodos aplicados

Como ya se mencionó, al realizarse la primera metaevaluación en México (Cardozo, 2006), no se contaba con ninguna experiencia previa que explicitara los métodos utilizados en el tratamiento de la información recogida, por lo que fue necesario construir una propuesta metodológica. La misma combinó rigurosamente los métodos disponibles en ciencias sociales, así como las técnicas cuantitativas y cualitativas.

Así mismo se diseñó una propuesta técnica (lista de chequeo) *ad hoc* al contexto de las evaluaciones federales mexicanas, a partir de la revisión de diversas propuestas elaboradas por los autores e instituciones revisados en el marco teórico-conceptual. Ambos diseños demostraron su utilidad para el trabajo planteado, por lo que volvieron a utilizarse en el trabajo publicado en 2009, con algunos ajustes mínimos a la lista de chequeo original. En la presente metaevaluación y autoanálisis se han retomado una vez más las dos propuestas, procediendo a redefinir la mayor parte de la lista de chequeo para hacerla compatible con las características específicas de las evaluaciones de programas diseñadas y contratadas por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (Evalúa DF).

Las técnicas de recolección y tratamiento de datos utilizados incluyen el análisis documental de leyes, decretos, planes, convocatorias, términos de referencia (TR), propuestas técnicas, informes, recomendaciones, respuestas de los responsables de programas y controversias.

Dicho análisis se complementa con la aplicación en campo de entrevistas semiestructuradas a informantes-clave (Consejeros de Evalúa DF, evaluadores y responsables de programas), que permite ahondar en las percepciones, opiniones, perspectivas y propuestas de los diversos actores relacionados a la evaluación y contribuye a la detección de problemas y a la explicación y solución de los mismos.

En cuanto a la nueva lista de chequeo quedó integrada por:

* Convocatoria

- 1.- Características solicitadas a los evaluadores
- 2.- Precio de la evaluación

* Términos de referencia

- 1.- Propuesta técnica solicitada
- 2.- Productos a entregar
- 3.- Temas demandados en diseño
- 4.- Temas solicitados en operación
- 5.- Conclusiones y recomendaciones esperadas

* Propuesta técnica

- 1.- Métodos propuestos
- 2.- Plan de trabajo
- 3.- Contenido planeado en los informes
- 4.- Nivel académico del equipo evaluador
- 5.- Composición interdisciplinaria del equipo evaluador
- 6.- Experiencia previa del equipo evaluador

* Informe final: análisis global

- 1.- Introducción
- 2.- Marco teórico-conceptual
- 3.- Fuentes de información utilizadas
- 4.- Métodos aplicados
- 5.- Bibliografía consultada
- 6.- Resumen ejecutivo

* Análisis detallado del contenido: diseño

- 1.- Antecedentes
- 2.- Relevancia de las necesidades o los problemas
- 3.- Identificación del problema y determinación de la población objetivo
- 4.- Consistencia interna entre objetivos, estrategia y Reglas de Operación (RO) del programa
- 5.- Congruencia externa de las RO, objetivos, estrategias y componentes del programa con los objetivos de la política de desarrollo social.

* Análisis detallado del contenido: operación

- 1.- Recursos
- 2.- Consistencia operación-diseño y logro de resultados esperados
- 3.- Congruencia de las actividades con los principios de la política de desarrollo social
- 4.- Metas

* Análisis detallado del contenido: conclusiones y recomendaciones

- 1.- Valoración del diseño

- 2.- Valoración de la operación
- 3.- Valoración de la congruencia entre diseño y operación
- 4.- Identificación de problemas o debilidades, sus relaciones y prioridades
- 5.- Identificación de fortalezas del programa
- 6.- Propuestas
- 7.- Plazos y procedimientos de instrumentación

* Dictamen de aprobación de la evaluación por Evalúa DF

1.- Contenido

* Respuesta de los responsables de los programas al informe de evaluación

1.- Contenido

* Recomendaciones Evalúa-DF

1.- Contenido

2.- Porcentaje de recomendaciones de diseño y de operación

3.- Porcentaje de recomendaciones con fuerte incidencia presupuestal

* Respuesta de responsables de programas a las recomendaciones

1.- Contenido

2.- Porcentaje de recomendaciones aceptadas y rechazadas⁵³.

Los elementos de esta lista fueron valorados con base en los criterios generales de investigación (objetividad, validez, confiabilidad, representatividad, consistencia, etc.) y con algunos específicos de la metaevaluación como pertinencia, autonomía, credibilidad, utilidad, participación y calidad.

⁵³ Se aclara que también debieron incluirse las controversias al final de esta lista, mismas que se omitieron por estar recién en proceso de formulación al momento de desarrollarse el presente trabajo.

6.- Organización y gestión del sistema de evaluaciones externas

En el presente apartado se analiza el grado de institucionalización y profesionalización actual de la evaluación, especialmente en el GDF, la composición de Evalúa DF, la forma en que organiza e instrumenta éste su trabajo y se vincula con otros actores, los recursos de que dispone, las características de los equipos que ha contratado y los principales problemas que se han presentado en el proceso de realización de las evaluaciones externas.

- Institucionalización y profesionalización

Las inquietudes por contar con un sistema de evaluación de la gestión pública federal datan desde 1917, se reviven hacia fines de los sesenta, se intensifican en 1998 con la evaluación externa del Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresa), y se institucionaliza su uso para todos los programas que reciben recursos fiscales y están sujetos a RO a partir de la decisión de la Cámara de Diputados al momento de aprobar el presupuesto en el año 2000.

Durante todo el siglo XX, más que evaluaciones de impacto de las políticas y programas guiadas con un sentido de aprendizaje, lo que presenciamos fueron mecanismos de control jurídico y financiero del gasto y seguimiento de avance de metas, de carácter marcadamente punitivo. Esto generó una fuerte cultura de rechazo a la evaluación, vista siempre con temor, sin que se reconocieran sus aportaciones posibles.

En lo que va del nuevo siglo, la institucionalización formal de la evaluación ha avanzado a nivel federal, sin que se haya podido generar una verdadera cultura que la institucionalice a nivel sustantivo. Los diferentes actores entrevistados por Cardozo (2006) reconocieron como las principales causas del limitado avance de la evaluación en México, las condiciones culturales, sociales y políticas imperantes; en cambio, le otorgaron un peso mucho menor a los problemas metodológicos. Para 2008, los avances continuaban siendo pocos y restringidos a la Administración Pública, *“persiste la realización de evaluaciones más como requisito administrativo para la obtención de presupuesto (riesgo de simulación) que como una actividad de aprendizaje y mejoramiento de la gestión”* (Cardozo, 2009a).

En el caso del GDF, en septiembre de 2007, se crea Evalúa DF por decreto del Jefe de Gobierno, y posteriormente se reforma la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal para su incorporación a la misma, con el objetivo de fortalecer las políticas y programas sociales del gobierno de la Ciudad mediante su evaluación externa, realizada por una nueva institución que cuenta con autonomía frente a la Administración Pública y con alto nivel de profesionalización, para contribuir a mejorar los niveles de bienestar de la población del Distrito Federal y al ejercicio de sus derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. Evalúa DF es un organismo público, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que goza de autonomía técnica, de gestión y presupuestaria.

La creación de dicho Consejo se inscribe en el contexto de la LDSDF, “como un organismo que se encarga de evaluar la política social en su conjunto, así como los diferentes programas que la integran de manera tal que se profundice en el cumplimiento del principio de transparencia, así como mejorar la atención de los principios de igualdad, equidad de género y social, justicia distributiva, diversidad, integralidad, territorialidad, participación y efectividad, contenidos en la Ley”⁵⁴. La evaluación, si bien es una función prevista por la Ley de Planeación, no se había estado cumpliendo en la práctica.

En el mes de abril del 2008 se publicó la convocatoria para elegir a las seis consejeras y consejeros que garantizan la participación ciudadana al integrarse al Comité del Consejo de Evaluación. En mayo de ese año fueron seleccionados por la Comisión Interinstitucional de Desarrollo Social para iniciar sus actividades en el mes de junio. Dicho Comité constituye el órgano que toma las decisiones respecto de las atribuciones sustantivas del Consejo⁵⁵, dentro de las que se encuentran la evaluación de políticas y programas sociales. En el cuadro II se muestra su actual composición.

Durante el segundo semestre de 2008, Evalúa DF inició la evaluación de 13 programas, cuyas evaluaciones se someten ahora a metaevaluación:

⁵⁴ Decreto por el que se crea el organismo público descentralizado denominado Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal. Gaceta Oficial del Distrito Federal, Décima Séptima Época, 21 de septiembre 2007, No. 175.

⁵⁵ Artículo 42F de la LDSDF.

Cuadro II: Características de los integrantes de Evalúa DF

Nombre del integrante	Cargo	Formación académica	Línea de investigación	Evaluación a la que dio seguimiento	Entrevistado metaevaluación
Adolfo Sánchez Almanza	Consejero	Dr. en Ciencias Políticas y Sociales	Economía, pobreza, política social	PROMAPA	Sí
Pilar Berrios Navarro	Consejera	Maestra en Políticas Públicas	Política social, participación ciudadana.	PVC y PMV	Sí
Julio Boltvinik Kalinka	Consejero	Dr. en Ciencias Sociales	Pobreza, política social.	PPAAM	No
Manuel Canto Chac	Consejero	Dr. en Sociología	Políticas públicas, participación ciudadana	PDDS-I y PDDS-MH	No
Antonia Candela Martín ⁵⁶	Consejera	Dra. en Ciencias	Política educativa, etnografía.	No participó en este proceso	No
Myriam Cardozo Brum	Consejera	Dra. en C. Políticas y Sociales	Políticas pbcas., evaluación, metaevaluación.	PDDS-T y PDDS-AO	No
Pablo Yanes Rizo	Director General	Mtro. en Gob. y Asuntos Públicos	Pol. soc., renta básica, pueblos originarios.	PREBU	Sí
Luisa Mussot López	Directora de Evaluación	Dra. en Sociología	Política social, evaluación.	PAIGSM y PAICMA	Sí
Oscar Conde Montijo	Director de Información y Estadística	Mtro. en Ciencias Econ. y Sociales	Política Social, información estadística	No dio seguimiento a ninguna	No

⁵⁶ Sustituyó a la Dra. Teresa Incháustegui en 2010.

- 1.- Programa de Pensión Alimentaria para Adultos Mayores de 70 años residentes en el DF (en adelante PPAAM),
- 2.- Programa de Estímulos para el Bachillerato Universal, Prepa Sí (PREBU),
- 3.- Programa de Acceso Gratuito a los Servicios Médicos y Medicamentos a las personas residentes del DF que carecen de Seguridad Social Laboral (PAGSM),
- 4.- Programa de Apoyo Económico a las Personas con Discapacidad (PAEPD),
- 5.- Programa de Atención Integral al Cáncer de Mama en el DF (PAICMA),
- 6.- Programa de Microcréditos para Actividades Productivas y de Autoempleo (PROMAPA),
- 7.- Programa de Vivienda en Conjunto (PVC),
- 8.- Programa de Mejoramiento de Vivienda (PMV),
- 9.- Programa de Desarrollo Social de la Delegación Álvaro Obregón (PDDS-AO),
- 10.- Programa de Desarrollo Social de la Delegación Gustavo A. Madero (PDDS-GAM),
- 11.- Programa de Desarrollo Social de la Delegación Iztapalapa (PDDS-I),
- 12.- Programa de Desarrollo Social de la Delegación Miguel Hidalgo (PDDS-MH), y
- 13.- Programa de Desarrollo Social de la Delegación Tláhuac (PDDS-T).

Durante la metaevaluación se solicitaron diversas entrevistas a las personas que dieron seguimiento a la evaluación en sus respectivos programas⁵⁷, pero sólo fue posible concertar cuatro, con valor heurístico ya que carecen de representatividad, cuyos datos se presentan en el cuadro III.

⁵⁷ Esas instancias incluyeron: FONDESO (PROMAPA), DIF-DF (PAEPD), Delegación Tláhuac (PDDS-T) y Delegación Álvaro Obregón (PDDS-AO).

Cuadro III: Características de los funcionarios responsables de programas evaluados que fueron entrevistados

Programa	Nombre del funcionario entrevistado	Profesión	Cargo que ocupa	Fecha de incorporación
1.PPAAM	Leticia Castillo Lara	Economista	Jefa de Unidad Departamental de Recursos Financieros	Al cargo: Julio 2007
2. PMV	M. de Lourdes Bolaños Trujano	Diseñadora de Asentamientos Humanos	Líder Coordinador de Proyectos	Al cargo: 2004 Al INVI: 2001
3 PVC	M. Antonieta García González	Abogada	Subdirectora de Integración de Expedientes	Al cargo: Febrero de 2008 Al INVI: 1999
4 PDDS-MH	Miguel Cheschitz	Abogado	Director de Desarrollo Social	Al cargo: Octubre de 2009

Por otro lado, en materia de profesionalización de la evaluación hay que mencionar que el problema rebasa el ámbito mexicano, pues existen pocos lugares, al menos en el mundo latino, donde es posible encontrar un programa de formación en evaluación. Francia cuenta con una maestría en Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas, creada en 2004 en la Universidad Lumière-Lyon 2, con el apoyo del Instituto de Estudios Políticos, y con cursos de formación ofrecidos por el Centro Europeo de *Expertise* y de Evaluación de Políticas Públicas (Eureval).

En España existen tres programas: el Master de Evaluación de Programas y Políticas del Centro de Estudios de Gestión de la Universidad Complutense de Madrid; el Master Iberoamericano de Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Andalucía y la Sociedad Española de Evaluación, con apoyo de otras instituciones; y el Curso de Experto en Evaluación de Políticas Públicas y Programas Sociales de la Universidad de Almería.

A nivel internacional, y accesibles en América Latina, han existido diversos cursos virtuales: "Marco lógico para el diseño de proyectos", "Monitoreo y evaluación de proyectos" y "Evaluación de impacto ambiental" del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); e "Indicadores y metodologías cualitativas para la gerencia social" y "Monitoreo de los programas sociales" del Instituto de Desarrollo Social del BID (Cardozo, 2009a).

En los países latinoamericanos, sólo se identificó un programa de maestría en Evaluación en Costa Rica. Sin embargo, identificamos un curso virtual que se ofrece en Argentina y una pequeña maestría virtual que la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América latina y el Caribe (ReLAC) estaba diseñando en 2007. En 2008, la misma se impartió exitosamente como prueba piloto en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) de Chile.

En México también ha existido poca preocupación universitaria y de otras instituciones educativas y de investigación por el tema. Si bien fueron éstas las que iniciaron la realización de evaluaciones independientes, a la fecha no existen programas especialmente enfocados al desarrollo de esta incipiente profesión y puede constatarse el reducido número de tesis vinculadas al tema. Además, existe una enorme carencia de material didáctico propio: la inmensa mayoría de los libros y revistas que exponen métodos de evaluación y presentan experiencias de aplicación, provienen especialmente de los EUA y, en mucha menor medida, de Europa o Canadá, respondiendo a contextos muy diferentes de los nuestros.

En consecuencia, aún no se dispone de un avance suficiente de la profesionalización de la evaluación en general, y de la específica en desarrollo social, entendida como la creación de una comunidad de especialistas, que cuente con una revisión propia del conocimiento alcanzado (tanto en desarrollo social como en su evaluación), con base en criterios de calidad aceptados y en foros de discusión especializados. En el período 2001-2008 las capacidades federales especializadas se han ido perfeccionando en la práctica, aunque dentro de un enfoque más cercano al positivismo, cuya crítica se presenta en el siguiente punto, ya que la oferta formativa casi no ha crecido, y subsisten problemas especialmente en materia de evaluaciones de impacto.

Como respuesta a este problema, Cardozo (2006) efectuaba cuatro propuestas en las cuales casi no hay avances a la fecha:

- 1) El diseño urgente de posgrados universitarios en evaluación mediante un esfuerzo combinado de varias instituciones de educación superior de prestigio reconocido, con especialización en el área social, conocimiento de los distintos enfoques y métodos disponibles, y formación fuertemente interdisciplinaria⁵⁸,
- 2) La capacitación continua en el trabajo, mediante el desarrollo articulado de múltiples seminarios, congresos, cursos, etc., que mejoren la calificación de los funcionarios actuales,
- 3) La elaboración de un manual básico o guía de evaluación, y
- 4) La conformación de una Sociedad Mexicana de Evaluadores que organice en forma independiente debates, congresos y publique una revista sobre el tema; a diferencia de la Red de Evaluadores que actualmente organiza el CONEVAL con apoyo del BM.

En 2008, al iniciarse los trabajos de Evalúa DF, éste impartió un diplomado en Evaluación de programas sociales para los funcionarios de su gobierno, que tenía como antecedentes uno ofrecido en 2005 para funcionarios de la Cámara de Diputados y otro impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Xochimilco (UAM-X), en 2006. También ha llevado a cabo numerosos talleres para funcionarios en temas específicos. Por último, la presente metaevaluación y autoanálisis incorporó a un equipo de colaboradores egresados de la licenciatura en Política y Gestión Social y de la Maestría en Políticas Públicas de la UAM-X, como forma de contribuir a su especialización en el trabajo, mecanismo que también han implementado otros proyectos de Evalúa DF.

⁵⁸ Para Stufflebean y Shinkfield (1987: 25) los evaluadores deben contar con conocimientos sobre "... las entrevistas, los informes preliminares, el análisis de contenidos, la observación, el análisis político, el análisis económico, los informes técnicos, el estudio de caso, la evaluación sin metas, la escucha de opiniones contrapuestas, las asociaciones de defensa, las listas de control, la elaboración de pruebas, el análisis estadístico, el diseño de la investigación, el análisis sistemático, la teorización y la administración del proyecto".

- Principios básicos de las evaluaciones

Históricamente, el GDF había venido funcionando de manera inercial, sin organizar un sistema de evaluación que sustentara sus decisiones; actualmente Evalúa DF realiza la evaluación con dos objetivos fundamentales:

- **técnicos:** conocer, explicar y valorar una política o programa para aportar elementos al proceso decisorio que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada para revertir los niveles de pobreza, desigualdad y exclusión social, y garantizar el cumplimiento de derechos, y

- **políticos:** contribuir al logro de una democracia efectiva, a través de la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno a los ciudadanos y de su participación activa en el proceso.

Se considera que estos objetivos serán logrados generando un proceso de aprendizaje de todos los actores involucrados, empezando por los propios servidores públicos del GDF, o sea, a través de recuperar el papel positivo de la evaluación, en contraste con el enfoque punitivo aplicado en el pasado federal. Con este enfoque, el evaluador debe recoger y juzgar evidencias, pero también actuar como facilitador de un proceso de aprendizaje, por lo que, implica un cambio de su rol y de las características requeridas para cumplirlo (interdisciplinariedad, habilidades de negociación, didácticas, etc.).

La evaluación realizada se orienta al cumplimiento de los principios de universalidad, exigibilidad, equidad social y de género, territorialidad, justicia distributiva, y participación social, establecidos en la LDSDF; e inspirados en el carácter desmercantilizador, autónomo, no condicionado y no discriminatorio del bienestar social.

En la actualidad, dos grandes corrientes metodológicas opuestas (en la práctica a veces combinadas en una perspectiva contingente) orientan la evaluación de programas: el énfasis positivista predominante en Estados Unidos; y el constructivista, más desarrollado en el contexto europeo, y retomado en la elaboración del enfoque en proceso de construcción en Evalúa DF. Éste último se caracteriza por:

- Considerar que no existe una verdad única y objetiva, sino existen múltiples y subjetivas, identificables por métodos diversos en ciencias sociales.
- Problematizar el enfoque predominante que estructura la evaluación en función de los postulados de la teoría económica neoclásica, la escuela de la elección racional y los métodos econométricos.
- Sostener que los estudios experimentales son muy difíciles y costosos, no han dado los resultados técnicos esperados, y tienen importantes connotaciones éticas negativas.
- Valorar la contribución tanto de los métodos cuantitativos como cualitativos.
- Proponer que cada evaluación debe construirse en función de las características específicas del programa.
- Enfatizar la necesidad de contar con equipos interdisciplinarios pertinentes a cada programa evaluado y capaces de desarrollar las habilidades teóricas y metodológicas afines con este enfoque emergente.
- Realizar trabajos especializados pero promover la participación social para generar aprendizaje ciudadano y credibilidad de la evaluación.
- Considerar importante la evaluación de su propio trabajo, por lo que lleva a cabo la metaevaluación de sus evaluaciones (Cardozo, 2009b).

Como consecuencia de la aplicación de estos principios, el trabajo práctico de Evalúa DF se organiza mediante:

- Impartición efectiva de cursos y diplomados en evaluación,
- Evaluación anual de programas seleccionados con base en criterios explícitos,
- Convocatoria por concurso abierto,
- Limitación del número de evaluaciones a realizar al mismo tiempo por cada equipo,

- Creación de un fondo independiente para el pago de las evaluaciones,
- Monto preestablecido del contrato, transparente en la convocatoria,
- Acompañamiento durante todo el proceso de evaluación,
- Recomendaciones efectuadas por Evalúa DF con carácter vinculatorio para las políticas y programas evaluados, de manera de lograr la efectiva utilización de los hallazgos, y
- Carácter público y amplia difusión de los resultados y productos (Cardozo, 2009b).

La mayor parte de las características enunciadas son fruto de una práctica emergente frente a la alternativa relativamente consolidada a nivel federal en México que consiste en: tendencia a la aplicación de técnicas consideradas universales y neutras, al cuantitativismo y economicismo, a la estandarización de cuestionarios para todos los programas, ausencia de participación ciudadana, falta de autonomía financiera del evaluador, poca utilización de los resultados de las evaluaciones, evaluación de programas y no de políticas, evaluación de diseño sin consideraciones críticas sobre el marco conceptual y valorativo, etc.

- Composición y relaciones entre las instancias participantes

Además de las instancias identificadas en el marco normativo (Órganos Desconcentrados, Dependencias, Delegaciones y Entidades de la Administración; especialmente Comisión Interinstitucional, Junta de Gobierno de Evalúa DF, etc.) existen tres actores importantes de la evaluación, constituidos por: 1) Evalúa DF como organizador del proceso y contratante de las evaluaciones externas; 2) los funcionarios responsables de los programas evaluados; y 3) los equipos de evaluadores. Entre estos tres grupos se establecen relaciones de trabajo que pueden facilitar u obstaculizar el desarrollo de las evaluaciones.

Los **evaluadores** entrevistados emitieron las siguientes opiniones sobre las relaciones que mantuvieron con los **funcionarios** encargados de entregarles la información del programa en forma completa y oportuna: 1) tres de ellos manifiestan que fue muy buena, les facilitaron la información documental y las entrevistas; en dos de estos casos llegaron a ganarse su confianza y algunos funcionarios aprovecharon para canalizar sus

quejas y propuestas porque se sentían aislados, poco escuchados; 2) otros dos mencionan una relación neutral o cordial, pero con entregas lentas o reducidas; y 3) los últimos dos, resaltan el temor de los funcionarios, que también fue mencionado en una de las evaluaciones del primer grupo, por creer que se evaluaría su desempeño y podrían perder su trabajo, o bien, por considerar a la evaluación como un trabajo de contraloría o auditoría, lo que provocó reticencia a entregar información. En dos de estos casos la dinámica que se estableció entre evaluadores y funcionarios permitió que la relación fuera mejorando, llegando en uno de ellos a ser muy buena: las evaluadoras manifiestan que actualmente los funcionarios las consultan, asisten a sus cursos y reuniones, les preguntan cómo instrumentar las recomendaciones, etc. Finalmente, es importante señalar que el evaluador del programa que presentó mayor resistencia a entregar la información no fue entrevistado, por lo que su posición no aparece manifiesta en la clasificación anterior.

Por su parte, los **funcionarios** entrevistados, valoran su programa como el espacio para concretar un derecho social en congruencia con la legislación y planeación general del GDF y sus delegaciones, y manifiestan que están de acuerdo en que su programa se evalúe para saber si están cumpliendo sus metas, corregir fallas, evitar desviaciones e introducir mejoras. Salvo un caso, se trata para ellos de una primera experiencia de evaluación externa, si bien algunos entrevistados refieren haber participado en reuniones de autoevaluación y trabajado en efectuar ajustes en función de los resultados alcanzados. Todos expresan que la relación con el **equipo evaluador** fue cordial, amable y profesional, al igual que con **Evalúa DF**, con quien se ha mantenido una buena coordinación⁵⁹.

Sin embargo, plantean algunas críticas: tener más claro cómo opera el programa para que se solicite información congruente con sus procesos, o la evaluación fue “limitada y sesgada” porque no incluyó todas las actividades que realiza la institución que coordina el programa y no hubo canales de diálogo. En este último caso, hay una obvia confusión del funcionario entre una evaluación realizada a la institución o sólo a un programa específico, como efectivamente sucedió.

⁵⁹ En el caso del funcionario de la Delegación Miguel Hidalgo, aclara que no participó en la primera parte del proceso, pues se hizo cargo de sus funciones en octubre de 2009, pero ha tenido muy buena relación con Evalúa DF para darle seguimiento a las recomendaciones.

Para solucionar los problemas previos, los funcionarios proponen fundamentalmente mejorar la coordinación y comunicación: 1) que Evalúa DF y los evaluadores cuenten con una visión global del programa antes de diseñar la evaluación y solicitar información, 2) que se aclaren bien las funciones de Evalúa DF, diferenciándolas de las atribuciones de la Contraloría, porque a veces se confunden, 3) que se otorguen plazos más extensos para preparar la información adecuadamente (sin que eso implique intención de distorsión alguna) y para responder a los informes y recomendaciones, y 4) que se convoque a las áreas involucradas para opinar sobre los resultados de la evaluación antes de la emisión de recomendaciones.

En cuanto a la vinculación entre **evaluadores y Evalúa DF**, con una sola excepción, los comentarios de los primeros son muy positivos, como se podrá ver en más detalle al momento de analizar los procesos de acompañamiento, emisión de observaciones, dictámenes y pagos. Sin embargo, existe una crítica muy fuerte de parte de una evaluadora que integrantes de Evalúa DF reconocieron y este Consejo tendrá que subsanar en el futuro. Se refiere a que toda la información que ella cuenta sobre el proceso seguido después de la entrega y presentación de su informe final la ha recibido de terceras personas o simplemente revisando Internet, como cualquier usuario, porque el Consejo, al igual que las instancias federales, no le vuelve a informar qué tomó de su evaluación y que no, y mucho menos lo discute. Un segundo asunto se relaciona con la Matriz de Marco Lógico (MML) que el programa evaluado dice en su respuesta a la evaluación que no se incluyó, lo que la evaluadora afirma que no es correcto y considera que Evalúa DF debió pedirle esa corrección al programa antes de “subir” su respuesta a la página Web, puesto que ella ya no tiene forma de defender su trabajo.

Por el lado de **Evalúa**, los integrantes entrevistados respondieron que la relación entre ellos y los **evaluadores** fue buena o excelente, aunque con dificultades técnicas en casos excepcionales; y entre ellos y los funcionarios del programa evaluado fue buena en general, salvo en un par de casos en que hubo resistencia a entregar la información. En el caso particular de esta metaevaluación, también se percibió poca disposición a aceptar entrevistas sobre el tema.

Ellos estuvieron de acuerdo en que las relaciones interinstitucionales podrían mejorarse mediante una reunión preliminar con las autoridades del programa a evaluar para motivar la cultura de la evaluación y, concretamente, que conozcan el objetivo de mejoramiento de los programas sociales y de los servicios públicos de Evalúa DF y las actividades que desarrolla, para que no las confundan con trabajos de contraloría o auditoría y aplicación de sanciones. De esa manera se podría propiciar un mayor compromiso y participación de los funcionarios en la evaluación.

En síntesis, salvo excepciones, las relaciones entre los actores participantes en la evaluación fueron especialmente buenas en un contexto de poca cultura de evaluación y podrían mejorarse sensiblemente atendiendo a las sugerencias para mejorar la comunicación y coordinación.

- Criterios en la definición de la agenda de las evaluaciones del Evalúa DF

En el proceso de evaluaciones externas 001/2008 el Consejo tomó la decisión de hacer 13 evaluaciones de diseño y operación a Programas Sociales, ocho de los cuales son responsabilidad del Gobierno Central de la Ciudad y los otros cinco de las Delegaciones Políticas.

El número de los programas a evaluar estuvo restringido por el presupuesto disponible para la contratación de evaluaciones externas, y su definición y selección se realizó con base en el establecimiento de algunos criterios, entre los que se destacan:

- Para los programas a evaluar en el nivel central de gobierno:

- 1) Presupuesto asignado al programa,
- 2) Cobertura del programa,
- 3) Importancia del programa para solucionar los principales problemas sociales de la población del DF,
- 4) Carácter emblemático del programa para la población del DF y su gobierno, y
- 5) Grado de maduración del programa (años de operación).

Aunado a estos criterios, se procuró que los programas sujetos a evaluación externa representaran estrategias de protección a alguno de los diferentes derechos sociales: vivienda, salud, educación, entre otros.

- Para los programas a evaluar en el nivel delegacional:

- 1) Densidad de población delegacional (número de habitantes de cada demarcación),
- 2) Monto de recursos presupuestales disponibles en materia de desarrollo social (presupuesto asignado para cada delegación en el 2008),
- 3) Niveles de marginación, con base en la definición del Consejo de Planeación del Desarrollo (COPLADE) de grado de marginalidad (2003), y
- 4) Característica espacial urbano/rural, en que se contempló la especificidad rural propia de algunas demarcaciones.

Los dos últimos criterios se incluyeron con la finalidad de contar con un amplio abanico de escenarios de diseño y ejecución de programas sociales.

En un principio, con la evaluación externa de las Delegaciones se propuso valorar el Programa Delegacional de Desarrollo Social (PDDS) de cada una de ellas, así como la congruencia que los programas sociales específicos implementados en estas demarcaciones tienen con relación al PDDS. Sin embargo, ante la ausencia generalizada de los mismos, se optó finalmente por evaluar el conjunto de los programas sociales específicos implementados en cada una de estas demarcaciones, los que constituyen su principal instrumento de la política social.

- Criterios para la definición del tipo de evaluaciones

Las evaluaciones a realizar por Evalúa pueden recaer en políticas o programas de desarrollo social. Sin embargo, considerando la casi total ausencia de experiencias y métodos que desarrollen las primeras, el poco tiempo disponible y las limitaciones de recursos, Evalúa optó en esta primera experiencia por realizar evaluación de programas, relativamente más desarrollada. De todas formas, se propuso elaborar su propio enfoque de acercamiento al tema, como ya ha sido mencionado.

Por otro lado, en el caso federal, la decisión asumida por la Cámara de Diputados en materia de evaluación en el año 2000, llevó a que se tratara de evaluar anualmente todos los programas gubernamentales federales sujetos a RO, en todos sus aspectos: recursos, procesos, resultados e impactos. Esto fue muy ambicioso, ningún país lo hace, y se corre un altísimo riesgo de transformar a la evaluación en un procedimiento superficial y “rutinizado”, que busca cumplir una disposición legal sin hacer una contribución real al mejoramiento de los programas.

En consecuencia, en 2008, tomando en cuenta estos argumentos, los recursos y tiempo disponibles, la complejidad metodológica y la factibilidad de cada tipo de evaluación, Evalúa DF resolvió solicitar sólo evaluaciones externas parciales, de diseño (pertinencia, objetivos, y coherencia) y de operación (insumos o recursos, proceso, eficiencia), postergando la medición de resultados e impactos para futuros ejercicios, en los que el Consejo podrá acabar de definir, de manera amplia y explícita, su propuesta metodológica de evaluación, actualmente en construcción. Concretamente decidió valorar:

- La pertinencia de los objetivos con los problemas que el programa intenta resolver,
- La coherencia entre su concepción y su implementación, y
- La eficacia en el logro de sus objetivos.

En las entrevistas aplicadas se preguntó a los evaluadores su opinión sobre esta selección y todos estuvieron de acuerdo en que las evaluaciones de diseño y operación eran importantes e iniciales, pero que había que avanzar hacia las evaluaciones de resultados e impacto (empezando por el levantamiento de la línea basal), para conocer la efectividad de los programas en la solución de problemas, recuperando la opinión de derecho-habientes y beneficiarios.

Por último, si bien Evalúa DF considera muy importante diseñar TR específicos en cada caso, se careció del tiempo necesario para sondear las principales necesidades de cada programa, por lo que los mismos fueron aplicados a los 13 programas evaluados, con mínimas diferencias entre los desarrollados por el gobierno central y los delegacionales.

También por tratarse de una primera experiencia de evaluación en que se desconocían las capacidades que los equipos evaluadores aportarían al trabajo, se elaboró una exhaustiva guía de preguntas y se sugirieron mínimos métodos de investigación a emplear, respetando la libertad del evaluador para diseñar el resto de su trabajo.

- Procedimientos

Con el objetivo de hacer de la evaluación un ejercicio plural y multidisciplinario que acercara a académicos y miembros de la sociedad civil pertenecientes a diferentes instituciones de educación superior y diversas organizaciones sociales al análisis de las políticas y programas del GDF, el Consejo decidió establecer un Directorio de Evaluadores Externos con experiencia en materia de política social y de evaluación, a través del cual se invita a todos los inscritos a participar, vía concurso, en la realización de las evaluaciones, evitando en lo posible la asignación directa. Dicho directorio se mantiene abierto en forma continua y es del dominio público. Asimismo, todos los evaluadores que pretendan participar en las convocatorias para las evaluaciones externas que realice el Evalúa DF deben estar inscritos previamente en éste. Hasta el momento se cuenta con 151 expertos registrados.

El trabajo de Evalúa DF, en relación con su atribución en evaluación, se cumple en cuatro grandes etapas:

1.- Elaboración y publicación de la convocatoria y los TR correspondientes

En este sentido, y con la finalidad de seleccionar a los equipos más calificados, el Consejo publicó el 2 de septiembre de 2008 la **Convocatoria 001/2008** para la Evaluación Externa de Programas Sociales del Gobierno y Delegaciones Políticas del Distrito Federal. Dicha Convocatoria tuvo como objetivo invitar al mayor número de académicos y de especialistas de la sociedad civil en cada uno de los temas para participar en la presentación de propuestas técnicas de evaluación para los diferentes programas.

La convocatoria se dirigió concretamente a profesores y/o investigadores adscritos a instituciones de educación superior, de investigación científica, así como a profesionales

adscritos a organizaciones civiles o sociales sin fines de lucro y solicitó a los futuros equipos de evaluadores tener amplios conocimientos en el tema a evaluar e inscribirse en el registro correspondiente. Este último estableció otros requisitos como: contar con experiencia académica y/o profesional individual o institucional de por lo menos cinco años relacionada con las áreas de la política y el desarrollo social, así como poseer habilidades y experiencia en procesos de evaluación. La revisión de los mismos por los analistas que participaron en esta metaevaluación tuvo pleno consenso en que fue suficiente, clara y precisa en cuanto a requisitos, transparentando también el proceso y criterios de selección.

En cuanto a la forma en que los evaluadores obtuvieron información sobre la convocatoria (ver cuadro IV), la más común fue a través de una persona conocida y sólo en dos casos fue exclusivamente a través del periódico.

Cuadro IV: Medio por el cual se enteró de la convocatoria del Evalúa DF

Evaluación	Evaluador	Medio por el cual se enteró
PPAAM	Dr. Emilio Duhau	Conocido
PAICMA	Dra. Teresa Incháustegui	Conocido
PMV	Lic. Magdalena Ferniza	Conocidos
PROMAPA	Dra. Carola Conde	Conocido e Internet
PAEPD	Lic. Rocío Culebro	No respondió
PREBU	Mtro. Gilberto Segura	Periódico "La Jornada"
PAGSM	Dra. Dulce María Cinta	Conocidos y Periódico
PVC	Mtra. Georgina Sandoval	Periódico
PDDS-AO	Mtro. Javier de la Rosa	Internet
PDDS-I	Mtra. Cristina Pizzonia	No respondió
PDDS-MH	Mtro. Antonio Zenón Rodríguez	Conocido
PDDS-T	Mtra. Blanca Cervantes	Conocido e Internet

Complementariamente, Evalúa DF emitió los **TR** correspondientes, después de discutir los contenidos sugeridos por los Consejeros. Se solicitaron propuestas técnicas sobre fuentes de información, metodología, contenido tentativo del informe, cronograma de trabajo, etc. Entre los aspectos mínimos a cubrir en los informes, además de los relativos a las conclusiones y recomendaciones, se incluyó:

En **diseño**, antecedentes de los programas y su apego a la normatividad del Distrito Federal, relevancia de la necesidad o problema atendido, identificación del problema y determinación de la población objetivo, consistencia entre objetivos y estrategias, y congruencia con los objetivos de la política de desarrollo social del Distrito Federal.

En **operación**, recursos del programa, consistencia de la operación con el diseño, congruencia de las actividades con los principios de la política social del Distrito Federal, sustentación y retroalimentación de proceso, y cumplimiento de metas.

Para cada apartado se adjuntó un **conjunto exhaustivo de preguntas generales**, mismo que el Consejo decidió mayoritariamente que cada evaluación debería responder puntualmente, frente a una posición minoritaria que entendía que sólo debía servir como guía para el trabajo, considerando que eso lo haría más compatible con el enfoque emergente que se trataba de impulsar. En la práctica, en la mayoría de los casos, se hizo una aplicación estricta de la decisión tomada a pesar de identificar repeticiones de preguntas, pero en varios se manejó con flexibilidad y se permitieron adecuaciones por el Consejero que daba seguimiento a la evaluación. Si bien las preguntas anteriores se acompañaron de otro listado de **preguntas específicas por programas**, en tres entrevistas aplicadas a los integrantes de Evalúa DF⁶⁰, estos señalaron que, en lo sucesivo, consideraban que era necesario contar con mayor información de los programas para hacer TR más específicos en cada caso.

En general, los analistas de la metaevaluación señalaron que la información incluida en los TR era suficiente y clara, dejando libertad al evaluador para formular su propuesta de métodos y técnicas de investigación, después de cubrir los requisitos mínimos

⁶⁰ La entrevista realizada al Mtro. Pablo Yanes Rizo, Director General de Evalúa DF, fue aplicada por una tesista de la UAM-X, con un guión diferente al que se diseñó posteriormente para la presente metaevaluación, razón por la que no siempre existen respuestas de su parte en el tema tratado, como sucede en el caso actual.

señalados. Mencionaron que esta misma libertad dio lugar a una diversidad de formatos, extensiones y énfasis en función del perfil disciplinario del equipo. También identificaron precisión en torno a los capítulos a incluir en los informes, los tiempos y formas de entrega.

En relación con los contenidos de los TR de diseño, los analistas señalaron que algunas preguntas tocan temas muy similares, por lo que hubiera sido mejor integrarlas⁶¹ o reordenarlas⁶². En la parte de operación también se recomienda esto último⁶³. Finalmente, en torno a las conclusiones y recomendaciones esperadas, se consideró que se incluyeron todos los temas solicitados como requisitos mínimos y se hicieron algunas sugerencias concretas⁶⁴.

Los evaluadores entrevistados estuvieron todos de acuerdo en que el proceso de inscripción al registro fue sencillo y que la convocatoria y TR fueron claros, suficientes y necesarios, salvo en un caso, cuya evaluadora los consideró excesivos y fragmentados; sin embargo, también identificaron algunos problemas menores en los últimos: repeticiones de preguntas, problemas en el orden de las mismas, uso de términos confusos, dificultades para ligar la primera y segunda columnas de preguntas, dificultades en torno a la MML, confusión entre solicitar un estudio de congruencia y consistencia del diseño y la operación y poner el énfasis en preguntas que se responden en forma descriptiva, y necesidad de hacer algunas adecuaciones, normales al adaptar TR generales al caso particular. En una de las evaluaciones el cuestionamiento fue más fuerte y se refirió a: dificultades para separar “diseño”, que consideran que en realidad no existe, y “operación” dentro del conjunto de acciones delegacionales, y “restricciones” impuestas por los Consejeros de Evalúa para llevar a cabo su propuesta de evaluación, que en opinión de los evaluadores, limitó la libertad que se establecía en

⁶¹ Ej.: puntos 1.3, y 4.4; 3.1 y 4.5.

⁶² Ej: los puntos 1.1. y 1.2 no se refieren a antecedentes, como se señala, sino a la situación actual, y su contenido se retoma en los apartados 4 y 5; los puntos 2 y 3 deberían comenzar por identificar el problema, luego analizar su relevancia, para pasar finalmente a determinar la población potencial y objetivo.

⁶³ Ej.: invertir el orden de las preguntas 2.1 y 2.2 porque la segunda es más general (relación entre diseño y operación) y la primera específica (relación entre actividades y objetivos).

⁶⁴ Las preguntas 6.4 y 6.5 se recomienda unir las en una sola matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), agregando el estudio de las prioridades y relaciones entre problemas. También sería conveniente que la pregunta 7.2 solicitara fundamentar las propuestas sobre plazos y procedimientos, para reducir posibles disconformidades futuras.

la convocatoria. Por su parte, Evalúa DF opina que este último caso constituyó uno de los más difíciles de encauzar, lo que se puede verificar por las limitaciones que presenta el informe correspondiente, que será iré analizando más adelante.

Con base en los comentarios previos, algunos evaluadores sugirieron para mejorar los TR: reducir el número de preguntas y modificar su énfasis descriptivo, diseñar preguntas más específicas para cada programa, ser más precisos en la solicitud de MML, solicitar temas concretos y relevantes en lugar de plantear preguntas que restringen al evaluador, y avanzar hacia TR intermedios entre los exhaustivos de 2008 y los más generales publicados para las evaluaciones de 2009.

Otro aspecto de interés que se profundizó en las entrevistas a evaluadores fue el relativo al **tiempo** propuesto en la convocatoria y TR para el desarrollo de las evaluaciones. Debido a su reciente conformación, Evalúa DF apenas pudo convocar en septiembre para que los trabajos se iniciaran el 1° de octubre y se vio constreñido a proponer su finalización para mediados de diciembre, entre otras razones por la necesidad de finalizar la ejecución del presupuesto de 2008. Eso dejó un período muy corto para el desarrollo de una primera experiencia, problema señalado por cinco evaluadores, los que se agravaron en los dos casos en que se procedió a la contratación directa después de declararse desierto el concurso, por lo que disminuyó aún más el tiempo disponible. Sólo dos grupos de evaluadores calificaron el tiempo como apropiado, indicando el primero de ellos que sólo se requería una adecuación en el calendario, o sea, iniciar antes para no estar trabajando en diciembre. El más drástico en su sugerencia de ampliación de tiempos propuso publicar la convocatoria en los dos primeros meses del año para finalizar en noviembre, o bien, contar con recursos suficientes para contratar un buen equipo interdisciplinario. Obviamente, esto se podrá tener en cuenta para años siguientes ya que en 2008, Evalúa ni siquiera estaba conformado a inicios del año.

Los problemas señalados hicieron que varios informes finales se entregaran en la fecha límite, se revisaran, se hicieran observaciones por parte de los Consejeros, se corrigieran, y terminaran por estar disponibles en forma definitiva en marzo de 2009, o sea, con tres meses aproximados de retraso, lo que produjo procesos totales de cinco meses en promedio y provocó que uno de los equipos señalara que el pago dejó de ser adecuado para esa extensión y otro, que el tiempo planeado originalmente era

insuficiente, pero el efectivamente dedicado al fin permitió cumplir bien con el trabajo. Evidentemente se trató de un proceso de aprendizaje de ambas partes, ya que Evalúa DF no tenía ningún interés en extender los tiempos (que comprende fueron muy reducidos por las circunstancias ya mencionadas) y no lo habría hecho de no identificar problemas en el cumplimiento de los TR.

Con la ampliación provocada en los hechos, la mayoría de los equipos logró cumplir con sus programas de trabajo sin mayores ajustes, salvo casos como la eliminación de sondeos a la población, que los TR no habían solicitado. Algunos entrevistados señalan otras modificaciones a su propuesta, pero éstas fueron provocadas por razones ajenas a la falta de tiempo: poca claridad de los TR que provocó el cuestionamiento de su MML, falta de información, o necesidad de reemplazar lo que el equipo llamó metodología de la *Food and Agriculture Organization* de las Naciones Unidas (FAO), que no resultó apropiada a la evaluación de programas sociales. Sin embargo, estos cambios implicaron mayores presiones de tiempo para los evaluadores citados.

En general, hay acuerdo entre analistas y la mayoría de los evaluadores en que los TR fueron generales, claros pero repetitivos, y que el tiempo disponible resultó escaso, lo que obligó a trabajar bajo fuerte presión. También resulta interesante, aunque sea una posición minoritaria, que un equipo evaluador que trabajó con mucho profesionalismo prefiera menos preguntas exhaustivas, más libertad para poner el énfasis en lo que consideran relevante, así como preguntas específicas para cada programa.

2.- Adjudicación de contratos

El Consejo analizó y discutió las propuestas técnicas recibidas⁶⁵, la calidad del equipo evaluador, su solvencia ética y la ausencia de posibles conflictos de interés⁶⁶, y decidió las asignaciones de contratos, sobre la base de una matriz de análisis y un predictamen presentados por dos integrantes de Evalúa DF. En algunos casos hizo sugerencias que los evaluadores incorporaron en sus propuestas técnicas. Asimismo, decidió limitar a dos el número de evaluaciones que un mismo equipo podría realizar, aunque en la

⁶⁵ Por ejemplo, hubieron 10 propuestas para el Programa de Microcréditos (PROMAPA) y entre 10 y 15 para los programas de vivienda (PMV y PVC).

⁶⁶ Por esta razón fueron eliminadas propuestas de organizaciones muy cercanas a algunos Consejeros o de especialistas que habían ocupado cargos en el GDF o en el gobierno federal en los últimos años.

práctica, ninguno de los participantes evaluó más de un programa. Los tres elementos tomados en cuenta para la selección de las propuestas técnicas fueron:

- Su apego a los TR emitidos,
- La calidad y contenido de los productos a entregar (informe parcial e informe final), y
- La experiencia y conocimientos del responsable de la evaluación y su equipo en los temas específicos referentes a cada programa y en los aspectos generales relativos a política social, metodología y evaluación.

Con base en estos aspectos el Consejo decidió la **adjudicación de los contratos de 2008** a los siguientes especialistas y sus equipos de trabajo:⁶⁷

- Mtro. José G. Segura, de la Universidad Autónoma de Chapingo, para evaluar el PREBU,
- Dra. Dulce M. Cinta, de la Universidad Veracruzana, para evaluar el PAGSM,
- Lic. Rocío Culebro Bahen, del Instituto Mexicano de los Derechos Humanos y Democracia A. C., para evaluar el PAEPD,
- Psic. Olivia Ortiz, de Genes Mujeres Pro Salud A. C., para evaluar el PAICMA,
- Dra. Carola Conde, del Colegio Mexiquense, para evaluar el PROMAPA,
- Dra. Georgina Sandoval, de Casa y Ciudad A. C., para evaluar el PVC,
- Mtro. Javier de la Rosa, de la Asociación de Profesionales Parlamentarios de la República Mexicana A.C., para evaluar PDDS-AO,
- Mtros. Laura Becerra y Luis Pineda, de DECA Equipo Pueblo A. C., para evaluar los Programas Sociales específicos de PDDS-GAM,
- Mtra. Cristina Pizzonia, de la Universidad Autónoma Metropolitana, para evaluar los Programas Sociales específicos de PDDS-I,
- Mtro. Antonio Z. Rodríguez, de Conciencia y Libertad A. C., para evaluar los Programas Sociales específicos de la PDDS-MH, y
- Mtra. Blanca E. Cervantes, de la Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos de la Universidad Autónoma Metropolitana, para evaluar los Programas Sociales específicos PDDS-T.

⁶⁷ Consúltese http://www.evalua.df.gob.mx/transparencia/infomacion/resul_convocatoria_001_08.pdf

En el caso de PMV y de PPAAM, las propuestas técnicas presentadas no satisficieron los requisitos arriba planteados para ser aprobadas, debido a lo cual, y con base en lo señalado en las bases de la Convocatoria, el Consejo decidió la **adjudicación directa** de dichas evaluaciones externas a la Lic. Magdalena Ferniza del Fondo Social de la Vivienda A. C. (FOSOVI)⁶⁸ y al Dr. Emilio Duhau, de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), respectivamente.

El **análisis de las propuestas técnicas** durante la metaevaluación⁶⁹ incluyó: los métodos propuestos, el plan de trabajo, el contenido de los informes, y las características del equipo evaluador. Este último aspecto se revisará más adelante en un apartado específico.

En torno a los **métodos**, todas las propuestas retoman los mínimos establecidos en los TR (revisión documental y entrevistas estructuradas y semiestructuradas);⁷⁰ salvo que estos solicitaban “entrevistas a informantes clave” y en algunas propuestas lo que se incluye son “entrevistas a profundidad”, método proveniente de los estudios antropológicos que requiere una duración mayor que la esperable en una evaluación. A estos se agregan algunas referencias al análisis estadístico, la utilización de bases de datos y el diseño de matrices (especialmente la de Marco Lógico). En unos pocos casos se propusieron métodos que luego no se utilizarían o bien métodos que no eran pertinentes a la evaluación solicitada. Hubo sólo una propuesta en que la metodología se consideró demasiado general.

Sobre los **planes de trabajo**, en general son claros y también recuperan los TR en cuanto a qué, cuándo y cómo realizar las actividades. Sólo en un caso se incluyó como actividad, no pertinente, la capacitación a encuestadores y en otro se considera que cada etapa fue poco desarrollada.

⁶⁸ Originalmente y con base en su trayectoria en el tema de vivienda, se invitó al Arq. Enrique Ortiz; éste no estuvo en condiciones de aceptarla y recomendó al equipo que finalmente realizaría la evaluación.

⁶⁹ Este análisis de refiere sólo a las propuestas ganadoras del contrato, por no contar con tiempo suficiente y los documentos correspondientes al conjunto de todas las presentadas. En adelante, el trabajo cubre 12 evaluaciones debido a que la referida a la Delegación Gustavo A. Madero no volvió a ser contratada sino realizada por el propio Evalúa, y no se había finalizado al iniciarse este trabajo. Actualmente está terminada y ya se han formulado las recomendaciones respectivas a la delegación. En el caso de las propuestas son en realidad 11, ya que no fue posible contar con la correspondiente a Vivienda en Conjunto. En el caso del Programa de Atención Integral al Cáncer de Mama en el DF, como se recordará, la propuesta analizada no fue hecha por el mismo equipo que finalizó la evaluación.

⁷⁰ La propuesta relativa al Programa de Apoyo Económico a las Personas con Discapacidad, si bien no incluye expresamente a la entrevista, la utilizó durante su trabajo.

Finalmente, sobre el **contenido de los informes**, nuevamente se recuperan los TR, llegando en cuatro casos a simplemente reproducirlos o ser muy escuetos. También hubo evaluaciones en que el número de capítulos o el detalle propuesto no fue respetado ni justificado su cambio para el informe final, y otra en que sólo se procedió a un cambio en el orden de los contenidos. No se consideró que se presentara un tratamiento suficiente en dos casos.

Una vez acordados los contratos, cada una de las evaluaciones externas el Consejo asignó, como responsable directo de las mismas, a un Consejero o Consejera con el objetivo de realizar un **acompañamiento** y seguimiento puntual, en función de los temas de especialización de cada integrante de Evalúa DF (consultar cuadro II). El propósito de esta asignación fue garantizar que la entrega de los documentos (informe parcial y final) fueran cumplidos en tiempo y forma, así como asegurar que la información que fueran requiriendo los evaluadores les fuera proporcionada oportunamente para poder analizarla, y en su caso, solucionar algunas dudas que surgieran durante el proceso de la evaluación.

La firma de los contratos por quienes ganaron los concursos fue calificada por todos los evaluadores entrevistados como rápida y ágil, salvo uno que señaló que, probablemente por tratarse de la primera experiencia, tuvo la impresión de que se tardaron mucho aunque eso no detuvo el trabajo.

3.- Acompañamiento, valoración de informes y emisión de dictámenes

El **acompañamiento** de las evaluaciones, en general, implicó múltiples consultas (telefónicas o por correo electrónico) y varias reuniones de trabajo y permitió ir resolviendo problemas prácticos sobre la marcha y que los consejeros y consejeras tuvieran una perspectiva más acabada sobre los análisis realizados por los evaluadores en sus distintas fases (informe parcial y final). Con este procedimiento, Evalúa DF busca facilitar el trabajo, especialmente la comunicación entre evaluadores y evaluados para la obtención de información, la participación de los funcionarios y el cumplimiento de pleno de los TR. Si la información no se entrega, Evalúa DF la solicita oficialmente, y si aún así no se recibe, se consigna en el informe. Sólo uno de los Consejeros entrevistados mencionó que, en su opinión, faltaba un acompañamiento más cercano y un mejor conocimiento del programa.

Cinco evaluadores entrevistados quedaron plenamente satisfechos con este proceso. Uno de ellos lamenta que siempre quisieron una reunión con los evaluadores de otro programa de contenido cercano, en la que todos estaban de acuerdo, pero que por problemas de agenda, no se logró concretar. Otra evaluadora propuso, a mediano plazo, contar con una reunión formal en las oficinas de Evalúa DF con el integrante del Consejo encargado de dar seguimiento a las evaluaciones, ya que ese equipo quedó satisfecho con el acompañamiento en cuanto al apoyo recibido para la obtención de información, pero no en cuanto a la claridad de los mensajes. El equipo más insatisfecho en la segunda parte del trabajo considera que a la Consejera acompañante “parece que se le cargó el trabajo y delegó responsabilidades”⁷¹

Todos los entrevistados expresaron que las observaciones hechas por evalúa DF fueron útiles y claras, estuvieron de acuerdo con ellas y hubo oportunidad de discutir las, salvo en el segundo informe del trabajo en que nuevamente una evaluadora opina que se le presionó para que se apegara al diseño. En otros dos casos se señala que lo único que no resultó totalmente claro fueron las observaciones sobre la MML o la solicitud de mayor contundencia en el análisis a partir de la información recogida.

Los **informes intermedios** se valoraron de acuerdo con la propuesta técnica aprobada para cada evaluación y se juzgó su consistencia y rigor metodológico, así como el nivel de avance presentado. Los criterios generales para dictaminar la calidad de los informes intermedios fueron:

- El grado de avance del informe final en comparación con el cronograma propuesto por el equipo evaluador,
- La coherencia lógica de las aseveraciones mencionadas en los documentos,
- La suficiencia de información utilizada para fundamentar dichas aseveraciones,
- La claridad, importancia y relación de los problemas encontrados en el análisis,
- La pertinencia y actualización de la bibliografía utilizada para el análisis teórico de los problemas que los programas intentan resolver, y

⁷¹ Por supuesto que dicha Consejera discrepa totalmente de este juicio, ya que incluso estuvo asesorando al equipo durante su período vacacional.

- El apego general a los TR.

Aunado a esto, el Consejo también emitió comentarios y sugerencias a ser incorporados en el informe final, pero respetando plenamente las valoraciones hechas por el equipo evaluador.

Para aprobar el **informe final** se utilizaron además, otros cuatro criterios:

- El apego a la propuesta técnica presentada por los evaluadores,
- La fundamentación del análisis hecho,
- La valoración de la gestión analizada, y
- La propuesta de recomendaciones.

Los dictámenes correspondientes, en los que participaron al menos dos consejeros, fueron claros y breves, resaltando los aspectos cumplidos, las principales virtudes y carencias del informe.

Sirvieron también para proceder a la **aprobación de los trámites administrativos**, propios del proceso de la evaluación. Tal es el caso del pago de los informes parciales una vez aprobado colegiadamente el **dictamen** y del pago del informe final, una vez concluida la evaluación y aprobados colegiadamente los informes y sus correspondientes dictámenes. Al respecto, cinco de los evaluadores entrevistados señalaron que los **pagos** fueron realizados en los plazos previstos, y dos, que esto sólo sucedió con el primero ya que el segundo se demoró por correcciones requeridas al informe final. De cualquier manera, todos manifestaron estar interesados en participar en otro proceso con Evalúa DF.

La totalidad de los informes intermedios de las evaluaciones fueron dictaminados aprobatoriamente. No obstante, por cuanto hace a los informes finales, el Consejo resolvió, luego de un riguroso análisis colegiado, que sólo 11 de las 13 evaluaciones alcanzaron los estándares de calidad solicitados, se apegaron a los términos de referencia establecidos por el Consejo y cumplieron cabalmente con las cláusulas de los contratos signados, por lo que sólo ellas fueron aprobadas. Las correspondientes a dos programas fueron dictaminadas negativamente; en consecuencia no fue pagada la

segunda parte del trabajo. Dentro de las deficiencias encontradas destacan: a) incumplimiento de los términos de referencia, b) contradicciones al interior del texto, c) insuficientes análisis de información, y d) falta de sustento en las aseveraciones hechas a lo largo del documento.

La decisión de no aprobar el informe final de las evaluaciones mencionadas implicó dos rondas de lectura por dos consejeros distintos cada una y constituyó una decisión compleja, que llevó incluso a aclarar a los evaluadores que dicha decisión no implicaba una opinión negativa, ni mucho menos, sobre otras contribuciones que han desarrollado al análisis de la problemática del Distrito Federal. No obstante, el Director General de Evalúa DF manifestó que la decisión, tomada con un análisis a fondo y sin precipitación, representó para el Consejo un punto importante en su desarrollo institucional en varios aspectos: 1) el tomar decisiones basados en criterios estrictamente institucionales más allá de las relaciones de amistad y académicas que pudieran existir entre los equipos de evaluadores y los miembros de Evalúa DF; 2) mantener un estándar con los resultados de las evaluaciones para desarrollar un proceso sostenido, incremental y progresivo de contenido de las mismas y que éstas no sean procesos burocráticos e requisitos administrativos, sino procesos de aprendizaje; y 3) la necesidad de desarrollar capacidades propias para la realización directa de las evaluaciones por el Consejo.

Con base en el fallo negativo realizado, en su V sesión ordinaria de 2009, el Comité decidió concluir las evaluaciones a los programas antes señalados, mediante la **reasignación de nuevos evaluadores**. La evaluación del PAICMA fue asignada de manera directa a la Dra. Teresa Incháustegui⁷², en razón de sus amplios conocimientos sobre los estudios de la mujer; mientras que la evaluación de PDDS-GAM, decidió realizarla el propio Consejo, en cumplimiento de sus atribuciones para efectuarlas por cuenta propia, con recursos y personal del Consejo.

4.- Emisión de recomendaciones y controversias

⁷² Es importante agregar que la Dra. Incháustegui fue Consejera de Evalúa DF, pero ya había renunciado a su cargo al momento de asignársele el trabajo de evaluación mencionado.

En 2009, una vez concluido el proceso de aprobación de los informes de evaluación finales, el Consejo emitió 121 **recomendaciones** derivadas principalmente de las propuestas señaladas en las evaluaciones a los programas sociales realizadas en 2008, pero también de las reacciones manifestadas por los operadores de los programas, de algunos estudios y documentos de análisis de la política social realizados por el Consejo⁷³, así como de reflexiones generales sobre los programas sociales del Distrito Federal relativas a la maduración de los mismos, su anclaje institucional como derechos concretados en leyes locales, su legitimación social, su contribución a la construcción del régimen social de derechos, y su apego al carácter desmercantilizador, autónomo, no condicionado y no discriminatorio del bienestar social. El proceso inició con una propuesta presentada por un Consejero que se discutió y corrigió a lo largo de varias sesiones de trabajo. Posteriormente se enviaron a los responsables de programas y como consecuencia de sus argumentaciones quedaron en firme 117 recomendaciones

Como se recordará, las recomendaciones del Consejo tienen carácter vinculatorio y las dependencias evaluadas tienen la posibilidad de manifestar su desacuerdo, en cuyo caso Evalúa DF puede controvertirlas ante la Comisión Interinstitucional de Desarrollo Social. Esta situación se presentó con seis de las recomendaciones del PPAAM y con todas las del PREBU (8). En síntesis, quedaron 103 recomendaciones aceptadas y 14 rechazadas, cuya **controversia** está a punto de iniciarse. (ver anexo No. VIII).

- Recursos

Una característica primordial de las evaluaciones contratadas por Evalúa DF es que el financiamiento de éstas se realiza con un **fondo independiente** del programa evaluado. Otra es que los montos destinados a cada trabajo se especifican en la convocatoria correspondiente para que la competencia entre las propuestas se haga sólo en términos de calidad (sin combinarlo con criterios de costos mínimos). Este aspecto fue muy bien valorado, los evaluadores entrevistados coincidieron en que los montos ofrecidos eran suficientes. Sin embargo, durante el trabajo, y principalmente a nivel de los múltiples

⁷³ Consúltese <http://www.evalua.df.gob.mx>

programas delegacionales localizados, se llegó a sentir que debió haber sido más remunerado, especialmente por aquellas evaluaciones en que se dificultó lograr la aprobación del informe final.

Para la contratación de las evaluaciones externas se contó con un **presupuesto** de \$3,220,000, de los cuales \$1,840,000 fueron destinados para la evaluación de los programas sociales del gobierno central y \$1,380,000 para los delegacionales.

De las 13 evaluaciones contratadas, 11 fueron remuneradas con \$230,000 pesos cada una, impuesto al valor agregado (IVA) incluido, mientras que las evaluaciones de la delegación Iztapalapa y Gustavo A. Madero lo fueron con \$345,000 pesos cada una, IVA incluido⁷⁴. Dicha diferenciación se debió a que ambas delegaciones son las dos más pobladas de la ciudad y cuentan con un mayor número de programas sociales.

- Características de los equipos evaluadores

Ante todo, resulta importante conocer las **razones para participar** que llevaron a los equipos de evaluadores a presentar propuestas en la convocatoria de Evalúa DF y concretamente en ciertos programas. Con base en las entrevistas realizadas a cinco de los ochos evaluadores de programas centrales y a tres de los cinco de programas delegacionales, dichas razones incluyen un caso especial en que existió una propuesta específica de Evalúa DF después de una declaración de concurso desierto, en que el evaluador se interesó por el tema, la consideró bien remunerada, y aceptó, pero la iniciativa no fue suya. En los restantes casos la iniciativa fue propia del equipo y motivada por razones muy diversas⁷⁵:

- Oportunidad de acceder a toda la información relacionada con el programa, analizarla desde la perspectiva de derechos y comprender el reto que significa su

⁷⁴ Montos reducidos comparados con los que ha venido pagando el gobierno federal. En el caso de G. A. Madero, la segunda parte no se pagó debido al dictamen negativo emitido a su informe.

⁷⁵ La entrevista realizada a la Dra. Carola Conde se aplicó para el desarrollo de una tesis de licenciatura en UAM-X y no incluyó todas las preguntas del guión aplicado posteriormente por Evalúa DF al resto, razón por la que en este y otros puntos, no se incluye una respuesta suya.

cumplimiento para un gobierno. Específicamente, porque integran la primera organización de derechos humanos que se acercó al tema desde 2008.

- Constituir una línea de trabajo de su organización y contar con experiencia en la materia, en consecuencia, participaron en los dos concursos relativos a programas de vivienda.
- Haber sido promotora y diseñadora del programa en sus inicios (1997), contar con pleno conocimiento del programa (diseño y operación), y haber participado en un proceso evaluatorio previo.
- Por compartir la importancia de los procesos evaluadores y la posibilidad de que las recomendaciones tengan un impacto real en las decisiones del programa. En concreto, presentaron tres propuestas para programas delegacionales por su diversidad y por la perspectiva territorial que el equipo les podía aportar.
- Por interés de mejorar los programas sociales y concretamente, por los programas de dos delegaciones que consideró recibirían menos propuestas, y
- Por tratarse de una nueva experiencia de trabajo en una delegación semirural, con problemas de desarrollo social y alto porcentaje de suelo de conservación y por contar con ingenieros agrónomos en el equipo.

Como puede verse, en el caso de los programas delegacionales los evaluadores manifiestan intereses de carácter más general y, en consecuencia, dos de ellos hacen dos o tres propuestas; en cambio, en los programas centrales se percibe una motivación y experiencias previas relacionadas con el tema preciso del programa, al cual ya se han venido dedicando. Sólo una de ellas presenta dos propuestas, pero ambas en el mismo tema (vivienda).

Con las propuestas, como se mencionó anteriormente, se procedió a la selección de los evaluadores en función del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Registro

de Evaluadores y la Convocatoria. Sin embargo, Evalúa DF no recibió suficientes ofertas que le permitieran exigir en todos los casos los tres requisitos establecidos: alta profesionalización, equipo interdisciplinario pertinente, y experiencia previa en evaluación de programas de desarrollo social.

A continuación se describen las principales **características de los equipos evaluadores**. Tratándose de las evaluaciones realizadas a programas del gobierno central encontramos un panorama muy diverso:

- En cuatro equipos se incluye por lo menos un **coordinador** con nivel de doctorado, en dos de ellos éste realizó una maestría, y en otro sólo tiene licenciatura. Adicionalmente, un evaluador cuenta con estudios complementarios en Evaluación de Políticas Educativas del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) y en metodología del marco lógico expedida por Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) - Comisión Económica para América latina (CEPAL); y otro manifiesta haber recibido capacitación de la agencia con que trabaja y haber cursado un Diplomado en Evaluación de Programas Sociales en la UAM.
- Con base en las entrevistas aplicadas, es posible afirmar que la mayoría de los **colaboradores** que acompañaron a los responsables de la evaluación estuvieron conformados por otros dos especialistas, además de entrevistadores, analistas o ayudantes. En un caso, el equipo ha realizado estudios en diseño de indicadores, matriz de marco lógico, evaluación de proyectos sociales y un Diplomado en Contraloría Social. En general, los equipos ya habían trabajado juntos previamente, conocían las fortalezas de cada integrante y tenían confianza en su responsabilidad. En dos casos se menciona una selección en función de lograr un equipo interdisciplinario pertinente. Por último, en un equipo, es la responsable del proyecto quien se integró a un equipo de ingenieros agrónomos para agregar su experiencia en el ámbito social (Salud Pública).
- No existe un **equipo interdisciplinario** en un caso, no se sabe en otro, en la propuesta técnica manifiestan tenerla pero no se dispone de información para

verificarlo en un tercero, sólo dos disciplinas se hallan presentes en el cuarto, una composición interdisciplinaria pertinente en el quinto, y no muy adecuada en el sexto.

- Se carece de **experiencia previa** en evaluación aunque se han publicado artículos académicos sobre el tema o se han realizado propuestas en dos equipos; se tiene experiencia en evaluación en otra área (vivienda), pero no en el campo del programa evaluado en el tercer caso; también se tiene por parte de las colaboradoras (no de la responsable), pero no en materia de desarrollo social, en el cuarto; se ha participado en varios proyectos de evaluación, en particular, en el tema del programa evaluado en otros dos; y se cuenta con alta experiencia en evaluación de programas sociales federales también en dos.

En el caso de las evaluaciones a programas delegacionales la situación es también muy variada:

- Todos los evaluadores responsables cuentan con maestrías y uno es doctorante.
- Sólo existe certeza de que el equipo fue interdisciplinario y pertinente al programa evaluado en dos casos, hubo cierta interdisciplinaria en el tercero, y no fue la adecuada al desarrollo social en el último.
- La experiencia en evaluaciones externas de la política de desarrollo social fue amplia en un caso, mediana en otros dos, y centradas en evaluaciones *a priori* en el cuarto.

En el cuadro V se ofrece información más detallada en relación con los evaluadores que fueron entrevistados y sus equipos.

Cuadro V: Información de los equipos de evaluadores entrevistados

Programa	Nombre del evaluador entrevistado	Nivel de estudios del entrevistado	Líneas de Investigación del entrevistado	Formación académica del equipo de trabajo	Experiencia en evaluación del equipo
1.PPAAM	Dr. Emilio Duhau	Doctorado en Urbanismo	Sociología urbana	-Mtro. Planeación y Políticas Metropolitanas	Sí, incluyendo programas federales
2. PAEPD	Lic. Rocío Culebro Bahen	Licenciatura en Sociología	Derechos Humanos	- Mtría. Der. Hum. - Lic. Derecho	Sí
3. PVC	Dra. Georgina Sandoval	Doctorado en Urbanismo	Vivienda Social y Urbanismo	- Mtra Plan. Urbana - Arquitecto	No
4. PMV	Lic. Magdalena Ferniza	Licenciatura en Sociología	Vivienda y Urbanismo	- Dra. Plan. Urbana - Arquitecto	Sí
5. PRO-MAPA	Dra. Carola Conde	Doctorado en C. Económicas	Microfinanzas	- Mtra. Soc. Rural - Mtro. Comun.Soc. - Lic. Comunic. - Contador Público	Sí, incluyendo programas federales
6. PDDS-AO	Dr. Javier de la Rosa	Mtro en Políticas Públicas, doctorante en C. Políticas	Prácticas ciudadanas y espacio público.	- Dr. Sociología - Dr. Ciencias Ambientales - Mtro. Pol. Pbcas.	Sí
7. PDDS-MH	Mtro. Antonio Rodríguez F.	Maestría en Economía	Finanzas y proyectos	- Lic. Sociología - Mtra. Psicología	Sólo <i>a priori</i>
8. PDDS-T	Mtra. Blanca Cervantes Ortega	Maestría en Salud Pública	Aspectos sociales de la urbanización.	- Mtro. Ing. Agron. - Mtro. Ing. Agron.	Sí, incluyendo programas federales

La opinión de los entrevistados respecto de la pertinencia y desempeño de sus equipos fue de total satisfacción en cinco casos, si bien en uno se reconoce que sólo un integrante tenía experiencia en política social, y en otro, que sólo un miembro del equipo conocía la lógica de la evaluación y el resto tuvo que aprender sobre la marcha. En dos de los tres restantes, aunque quedaron satisfechos con el desempeño, se reconoció que podía haber sido mejor: ya sea porque se considera que hubiera sido conveniente integrar un especialista en evaluación de políticas públicas; porque faltó un

trabajo previo de definiciones conceptuales (no queda claro que eso implicara cambios en la integración del equipo); o porque se reconoció que el equipo tuvo un desempeño regular porque fue necesario aprender lógicas nuevas y no logró superar todas las circunstancias, por lo que el equipo se pudo haber estructurado mejor (pero no se indicaron los cambios en la integración que hubiera implicado).

Por otro lado, a dos de los evaluadores que habían tenido experiencias previas con programas federales se les pidió opinión sobre el tipo de evaluación desarrollado en ambos casos: uno mencionó que Evalúa DF tiene un marco más acotado y definido, mientras que el otro opinó en sentido contrario: “las evaluaciones federales son muy específicas en cuanto a lo que se desea, mientras que Evalúa solicitó mucha información que consideramos iba más allá de la evaluación de diseño y operación”.

No es fácil sintetizar esta información en un indicador de calidad de los equipos porque no se dispone de la misma información en todos los casos; tentativamente podría pensarse en que existe un buen equipo, ocho intermedios, y tres que, si bien son aceptables, presentan menor calificación.

En síntesis, del análisis realizado, se concluye que el nivel de profesionalización de los equipos es elevado, su interdisciplinariedad y pertinencia no siempre es la adecuada, y la experiencia previa en evaluación de programas sociales es aún insuficiente (sólo es alta en tres equipos).

- Principales problemas del proceso

Los **evaluadores entrevistados** refirieron los siguientes principales problemas encontrados: 1) **información documental insuficiente, no sistematizada o tardía**, que depende ya sea de la ausencia de información, bases de datos y padrones actualizados y confiables (o existencia de varios), la disposición de equipos de cómputo inadecuados, o la reticencia a entregar la información (siete opiniones coincidieron en este problema);

2) **temor de los operadores** de que se tratara de una evaluación del desempeño personal; 3) **falta de disposición personal** para responder a las entrevistas necesarias; y 4) **falta de apertura** para permitir la aplicación de encuestas a beneficiarios. Los tres últimos problemas fueron mencionados sólo por un equipo de evaluadores.

El **problema de la información** fue también el principal señalado por tres de los **integrantes de Evalúa DF** que fueron entrevistados: falta real de información, de archivos, bases de datos y sistemas de información confiable, reticencia a entregarla por temor a la evaluación (identificada con los trabajos de contraloría), entrega de información diferente a la requerida, resistencias para que se encueste a los derechohabientes, y retrasos y cancelaciones de reuniones. En general consideran que la evaluación fue bien acogida por los programas, salvo uno que lo tomó en forma muy negativa y se resistió a entregar la información solicitada y, en menor grado, otro en que hubo cambio de autoridades y de actitud ante el trabajo.

Respecto de los problemas que señalaron, los evaluadores propusieron: generar una cultura de la evaluación y, más concretamente, sensibilizar previamente y profesionalizar a los funcionarios para generar una actitud favorable a la evaluación, diseñar una metodología para que no se duplique la revisión de los padrones por falta de confianza entre los propios funcionarios, discutir los TR con los altos mandos y recoger sus inquietudes, realizar una reunión inicial con todos los implicados para lograr mayor comprensión del proceso, y que Evalúa DF cuente con mayores atribuciones para exigir la información. La idea de reunión de presentación de Evalúa DF, su filosofía, objetivos y actividades también fue señalada por integrantes de Evalúa DF.

Más concretamente, las sugerencias de los evaluadores para mejorar futuros trabajos fueron muy variadas (no hubo ninguna coincidencia): 1) conciliar los intereses de los entes evaluados con los de la política de desarrollo social, acordando lo que se quiere evaluar e informando que se trata de una herramienta cotidiana para mejorar el funcionamiento del programa, no de un proceso para castigar a nadie; 2) reconfigurar los TR, delimitando las preguntas e incluyendo más cuestionamientos analíticos en lugar de los meramente descriptivos; explicitar los conceptos, variables e indicadores que esperan se analicen; y ofrecer un acompañamiento sostenido del personal operativo (no de los Consejeros de Evalúa) para obtener la información; 3) definir los TR para las

Delegaciones partiendo del escenario real del diseño y de la operación de los programas; además de hacer un trabajo continuo para construir una cultura de la evaluación; 4) dar continuidad a los programas ya evaluados en diseño y operación para que se evalúe su impacto; 5) cambiar la fecha en que se emite la convocatoria a enero para que haya un mayor plazo para las evaluaciones; 6) modificar la homogeneidad tanto de remuneración como de tiempo en función de los programas; y 7) homogeneizar la frecuencia de las reuniones entre Consejeros y evaluadores.

Las sugerencias que se consideran pertinentes serán retomadas en las recomendaciones de la presente metaevaluación.

7.- Análisis de las evaluaciones externas

En este apartado se revisa especialmente el trabajo realizado por los equipos de evaluadores y su apego a los TR, tomando como documento central el informe final entregado.

- Características generales del informe

Los informes inician con una **introducción** que se espera sea pertinente, suficiente y clara, como primera aproximación al contenido del trabajo. En relación con estos criterios, los análisis realizados muestran:

- Un informe final que cumple a cabalidad con el contenido y características esperadas: la narración inicia con el marco normativo que da pie a mencionar el “espíritu” fundamental del programa, continuando con el objetivo de las evaluaciones externas, ligando esto con la creación de Evalúa DF y su finalidad, de ahí pasa a una breve descripción del programa evaluado y el contenido del informe, enfatizando su apego a los TR. Posteriormente plantea las limitaciones de información encontradas y realiza sugerencias a Evalúa DF para futuras convocatorias.
- Otros dos informes resultan claros y apegados a su propuesta técnica, pero se limitan a presentar las actividades realizadas y el capitulado. Sería deseable que al menos incluyeran una referencia a las técnicas de investigación utilizadas.
- Existen otros cuatro cuyo contenido es correcto, pero resultan insuficientes debido a su brevedad. Se limitan a enunciar sólo los apartados incluidos en el informe final, o bien sólo el objetivo, proceso o métodos utilizados.
- Uno definitivamente no presenta introducción.
- Los cuatro restantes son informes con problemas de claridad en su redacción, falta de fundamentación de algunas de sus afirmaciones, distanciamiento no justificado del contenido incluido en su propuesta técnica, duplicidades o ausencias.

Los contenidos de la introducción a los informes suelen ser muy similares a los incluidos en los **resúmenes ejecutivo**, aunque estos últimos se extienden un poco más e incluyen la mayor parte de los siguientes aspectos: objetivos, métodos, dificultades encontradas en el proceso, antecedentes, información actual sobre el problema, diseño del programa, operación del mismo, valoración de las dos etapas anteriores, principales hallazgos y recomendaciones. Una de las evaluaciones sintetiza los hallazgos en una matriz FODA.

Aunque, en general, los resúmenes son aceptables, en dos casos se detecta algún tipo de problema puntual: una valoración diferente de la manifestada en el informe, o recomendaciones que no se sintetizan sino que remiten a un anexo del informe final. En otro se conjuga la redacción poco clara y desordenada con la emisión de juicios contradictorios. Formalmente, existen algunos problemas de redacción, sintaxis y ortografía, especialmente en uno de los informes y resúmenes ejecutivos.

En síntesis, en un caso falta completamente la presentación del informe y su resumen ejecutivo, y en otros cuatro el informe no cumple con todas las expectativas. Sin embargo, hay un cumplimiento parcial, por lo que la calificación general de todos los informes en este aspecto es aceptable, aunque algunos requieren mejorarse.

- Marco teórico-conceptual

Los citados marcos presentan aproximaciones muy diferentes, algunos enfatizan los aspectos más “macro” como la visión del Estado y el cambio de gobierno en el DF o la comparación de los grandes problemas de la ciudad con los sufridos en América Latina; otros analizan un conjunto de conceptos intermedios como política de desarrollo social y su evaluación; varios se limitan a analizar el problema específico que el programa evaluado atiende; otros se apegan exclusivamente a los principios expresados en las leyes y planes vigentes, y finalmente, existen tres informes que no presentan su marco.

Todos los aspectos incluidos en los cuatro primeros grupos son adecuados y lo deseable sería que estuvieran presentes en todos los informes. Sin embargo, todos los informes dejan fuera algún asunto, por lo que sólo podemos mencionar que los más completos

analizan los principales conceptos, enfoques, criterios de evaluación, y los planes del GDF. En el otro extremo, hay dos casos que omiten el apartado y uno que lo reduce al marco jurídico. Los restantes siete no incluyen algunos de los elementos relevantes del marco, aunque se incluyan otros aspectos bien analizados. En uno de los casos, si bien se dejan fuera conceptos importantes, se realiza una aportación original en el sentido de combinar desarrollo social y desarrollo urbano con enfoque territorial.

Ante estas insuficiencias, se decidió profundizar en este aspecto al realizar entrevistas a los evaluadores; las respuestas tampoco fueron convincentes. Uno de los entrevistados manifiesta que, en principio, no lo veía como algo necesario, por lo que se centró en el marco normativo (Bando de Buen Gobierno); otro, en forma similar, se refiere a los ordenamientos jurídicos locales y recupera para el marco el enfoque de derechos; este último también es retomado por un tercer evaluador que le agrega el criterio de universalidad; el cuarto menciona que son conceptos que las organizaciones no gubernamentales han ido elaborando y que han sido retomados por las políticas públicas y el marco normativo, pero no los menciona expresamente; el quinto apunta más concretamente a un modelo de evaluación pluralista, sin embargo lo limita a las opiniones de los gestores de los programas; y el último plantea que propusieron un modelo participativo, lo que, en su opinión, habría sido objetado por los Consejeros, quienes exigieron que las conclusiones se sustentaran con teoría “cuando no se trataba de una tesis doctoral”.

En síntesis, salvo en dos casos aceptables, la cobertura de este punto es insuficiente. Queda claro que en adelante, Evalúa DF deberá especificar detalladamente los elementos que deben ser incluidos en este aspecto para evitar las confusiones y ausencias identificadas.

- Fuentes de información

Este punto se cumple en concordancia con la propuesta técnica en la casi totalidad de casos. En uno de ellos no se menciona la realización de entrevistas, si bien se hizo referencia a ellas en la introducción, y en otro el apartado no parece en el informe final, no obstante que en otros puntos se hace referencia a comentarios recibidos en entrevistas y en la introducción se menciona el uso de material documental. Se trata

entonces de dos casos en que la referencia no aparece en el lugar indicado, pero eso no significa que el contenido no se haya cubierto.

Los informes incluyen **fuentes documentales** o secundarias pertinentes y actuales (leyes, reglamentos, decretos, planes, programas, estadísticas, presupuestos, libros, artículos, informes de investigación, ponencias, etc.) y **entrevistas** como fuente primaria. Las últimas utilizaron guiones semiestructurados y estructurados. Sólo uno menciona explícitamente la **observación** como método de recolección de información.

Para la **obtención de los documentos del programa**, Evalúa DF ofreció en los TR que su Dirección General concertaría una reunión entre el evaluador designado y los responsables del programa evaluado para facilitar el proceso de colaboración entre ellos, especialmente el suministro oportuno de información. Así se realizó y varios evaluadores reconocen en las entrevistas que fue de gran ayuda, aunque no fue una tarea fácil. Luego fueron solicitando la información de manera formal o informal, alguno recurrió al contacto designado por el programa. En dos casos la obtención se facilitó porque algunos integrantes del equipo eran conocidos de los operadores, que confiaron en su trabajo. En una de las delegaciones se usó la estrategia de mostrar la importancia de que se entregara la información; y en otro caso se obtuvo también información del programa en otras fuentes (Asamblea Legislativa, otros grupos y áreas).

Los funcionarios entrevistados manifiestan que disponían de toda la información que se les solicitó (salvo padrones de beneficiarios en eventos masivos), sólo hubo que seleccionarla, aunque se reconoce un caso en que requirió mayor preparación. Su entrega en ningún caso tuvo que ser autorizada por un funcionario superior, aunque en un programa se menciona que se tenía que informar al Director. Por último, en uno de los programas se insiste en que se solicitó información incongruente con la forma en que el mismo trabaja.

Respecto de la consulta de **material documental de tipo académico** (libros, artículos de revistas, ponencias, informes de investigación, páginas de Internet), ésta resulta escasa en los temas de programas sociales, derechos ciudadanos y evaluación de cuatro informes. En otros dos casos la pertinencia del material es lo que resulta discutible.

En cuanto a la presentación formal del material, resultaría más clara si se organizara por tipo de publicación, se incluyera siempre la fecha de consulta en Internet y se utilizara el mismo sistema.

En resumen, en lo general, el punto fue cubierto adecuadamente, aunque sería conveniente que se ampliara la consulta de publicaciones académicas pertinentes al tema.

- Métodos de recolección, análisis y síntesis

En el apartado de métodos, los informes y las respuestas complementarias recogidas en entrevistas se refieren a la **recolección de información**, ya mencionada, uno menciona el método descriptivo de exposición, pero prácticamente están ausentes en forma explícita los **métodos de análisis**⁷⁶, menos aún su pertinencia y justificación. Todos hicieron análisis documental y análisis de entrevistas⁷⁷, pero la mayoría sólo hace referencias más específicas a los métodos y técnicas empleados en forma muy dispersa⁷⁸: análisis estadístico, MML, grupos focales, cruce de información de entrevistas con otras fuentes, análisis presupuestal, indicadores de eficacia y eficiencia, análisis cuantitativos en términos georeferenciados, observación de la dinámica organizacional y social de las áreas de trabajo, y análisis FODA. Finalmente, como **métodos sintéticos**, sólo un informe utiliza árboles de problemas y de objetivos.

En el caso concreto de la MML que los TR solicitaron, la mayoría no lo menciona en el informe, sólo uno trata de justificar su ausencia en la introducción. En las entrevistas, cinco de siete respuestas al respecto manifestaron, sin fundamentarlo, que no era aplicable al programa que evaluaron; salvo uno que mencionó que fue posible y les llevó mucho tiempo, y nuevamente el que indicó que la información documental era insuficiente para aplicarlo, pero que propusieron su diseño.

⁷⁶ En las entrevistas sólo los mencionan PPAAM y PMV, aunque sin especificarlos. El primero de ellos es también el único que plantea la diferencia entre métodos y técnicas de investigación.

⁷⁷ Nuevamente PDDS-T plantea que el Consejo los conminó a hacer sólo esto cuando en la propuesta se les había dado libertad para agregar otras posibilidades (encuestas). Efectivamente, la Consejera que hizo el acompañamiento, ante las dificultades que el equipo demostraba para cumplir con los requerimientos mínimos de los TR, prefirió que no agregaran otra técnica (no solicitada) que dispersaría aún más la evaluación.

⁷⁸ Incluso en uno de los programas, la entrevistada no quiso responder la pregunta y se ofreció a enviar la respuesta por correo electrónico, misma que no ha sido recibida a la fecha.

En general, lo que se incluye en el informe es más bien una descripción de actividades realizadas y en un par de casos se constata que algunas propuestas (indicadores, sondeos de opinión, costo-beneficio, costo-efectividad, análisis de textos) no fueron empleadas ni tampoco se justificó su ausencia.

En las entrevistas se preguntó a los evaluadores sobre las etapas de construcción de su metodología y las respuestas son bastante variadas: quien dice que la fue definiendo como un análisis de congruencia en función de los TR, la información disponible y la apertura de los operadores, quien responde en forma muy escueta señalando la construcción de una matriz, las transformación de los TR en objetivos y preguntas, la elaboración de un índice de congruencia y consistencia, quienes partieron de los trabajos que ya habían elaborado antes sobre el tema y los fueron complementando, y quien detalla el agrupamiento de algunos TR afines y la sistematización de la información por grupos, la elaboración de un plan de trabajo, el cruce de información de funcionarios y usuarios, entre otros.

La revisión realizada muestra que se trata de un apartado insuficientemente atendido, por lo que, en adelante, Evalúa DF tendrá que explicitar en sus TR que bajo el rubro de métodos se deben incluir los de recolección, pero también los de análisis y síntesis de información, en forma detallada.

- Análisis de la evaluación del diseño

En materia de **antecedentes**, los informes que cubren bien el punto incluyen las distintas etapas por las que ha atravesado el programa, sus características, cambios y relaciones con el marco institucional, con base en información documental y la obtenida mediante entrevistas. Esto se logra en todas las evaluaciones de programas centrales, salvo en una en que se informa que no se han realizado modificaciones sustanciales.

En el caso de los programas delegaciones de desarrollo social, la situación fue más complicada porque no se encontró que estos estuvieran diseñados, sino sustituidos por un conjunto de pequeños programas, no necesariamente complementarios ni formulados con adecuada justificación y una misma lógica. Esto multiplicó la cantidad de

antecedentes a recoger, al mismo tiempo que no se encontraron registros institucionales que facilitaran la información, razón por la que los evaluadores se vieron en la necesidad de recurrir casi exclusivamente a los datos obtenidos en las entrevistas.

En general, los programas carecen de **diagnósticos** que les permitan justificarse con base en información que identifique los problemas o las necesidades sociales insatisfechas, menos aún analizar su relevancia y determinar su prioridad. En virtud de ello, casi todos los informes aportan su propia información sobre el tema, retomando datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y otras investigaciones, y comparando la situación del DF con la vivida en el resto del país y otros contextos nacionales de América Latina. Una evaluación agrega el amplio reconocimiento social del problema, especialmente desde el fin de la Segunda Guerra Mundial.

Tres informes se limitan a retomar las afirmaciones incluidas en documentos institucionales, sin comparar profundamente la situación con otros ejemplos que sólo se relatan, ni respaldar en datos su valoración de la relevancia del problema, realizando incluso afirmaciones que se contradicen en uno de ellos. Algo similar sucede en otro informe en que los evaluadores asumen como real el problema señalado en el objetivo del programa, sin un análisis crítico que cuestione su relevancia o bien realizan aseveraciones poco fundamentadas sobre la misma.

La **población objetivo** es aquella a la que se dirige el programa, pero que no necesariamente coincide con la población beneficiaria o derechohabiente, atendida por el mismo. Si no existe un diagnóstico sobre el problema, como ya hemos visto, es prácticamente imposible determinar con precisión la población objetivo y mucho menos cuantificarla.

En consecuencia los evaluadores se limitan a retomar la identificada en los programas, salvo en un caso, en que se recuperan también cálculos del INEGI que permiten su cuantificación. Por otra parte, se perciben algunos errores o imprecisiones en el tema dentro de uno de los informes.

La **consistencia interna entre objetivos, estrategias y RO** del programa se analiza correctamente sobre todo en el caso en que se identifican las inconsistencias actuales y se propone la construcción de un nueva MML, incluyendo objetivo general, objetivos específicos, supuestos y riesgos, estrategias, componentes y actividades. Lo mismo sucede en la evaluación que trabaja a partir de la construcción de árboles de problemas y cuadros comparativos 2005-2009, se analizan los tres elementos solicitados por los TR y también los servicios brindados. Su marco lógico omite algunos aspectos (estrategias, metas) que se cubren en otros apartados. En dos de las evaluaciones, aunque la información se viene repitiendo, se presenta un análisis suficiente.

El resto de los informes cubren el punto en forma más limitada, presentándose algunos problemas en los siguientes casos: incongruencia en parte de la argumentación, falta de conexiones claras que justifiquen la consistencia entre los elementos estudiados, ausencia de una conclusión clara sobre el punto, información abundante pero presentada en forma desordenada y sin argumentación clara, omisión de algunas preguntas y agrupamiento de otras, y falta de un balance global del análisis realizado por programas.

La **congruencia externa del programa** y sus RO con los objetivos de la política de Desarrollo Social, implicó concretamente la contrastación de la primera con la LDSDF, el Programa General de Desarrollo (PGD), el Programa de Desarrollo Social (PDS) y otros programas específicos (el de Salud, por ejemplo). En algunos casos se agrega información de entrevistas que se presenta en forma enunciativa y en cuadros.

En general, los evaluadores plantean que los diferentes programas, tanto del sector central como los delegacionales, están de alguna forma alineados a algunos de los principios de la LDS-DF; sin embargo, la gran mayoría señala que si bien en teoría (por sus RO) los programas están alineados a uno o varios de los principios, en la práctica no es así. Otros evaluadores se limitan a decir que están o no alineados con algunos principios, sin argumentar con un análisis profundo las razones de su afirmación. Por su parte, hay dos evaluaciones que no hacen el análisis correspondiente.

En síntesis, el análisis de congruencia presenta problemas por: asumir en algunos aspectos el juicio de los operadores de programas sin cuestionamientos, no aportar en la

mayoría de los casos suficiente análisis y valoración del tema, o no contar con un balance general del análisis por programa.

Los temas de **rendición de cuentas** y de **difusión del programa** se llegan a confundir en un caso y no se abordan suficientemente en otro. También los conceptos de participación y de rendición de cuentas resultan demasiado acotados en una tercera evaluación. Por su parte, uno de los informes analiza incluso la satisfacción de los beneficiarios con base en los resultados de encuestas aplicadas por el programa.

Finalmente, es necesario mencionar que en este apartado, existen tres programas cuyo informe resulta especialmente reiterativo.

En síntesis, podemos concluir que la evaluación del diseño ha sido realizada a cabalidad en cuatro casos, presenta problemas en dos, y tiene algunas debilidades en el resto; en general se puede calificar como suficiente. Además, parece claro que las evaluaciones delegacionales han tenido muchas más dificultades para lograr buenos resultados, principalmente por la ausencia de un PDDS que llevó a la necesidad de sustituir este marco por otros documentos (apartado de Desarrollo Social del Programa de Gobierno de la Delegación en Tláhuac y Comunidades Sanas y Seguras en A. Obregón), obviamente más limitados, o no partir de ninguno (a pesar de la existencia del apartado de Bienestar Social del Programa de Gobierno 2006-2009 en Iztapalapa), y a revisar múltiples programas específicos con información insuficiente para ser analizados en profundidad.

- Análisis detallado de la evaluación de la operación

Para el apartado de operación, la evaluación de PREBU informó que no obtuvo información de parte del programa, razón por la que sólo se analizan las evaluaciones de los once informes restantes.

En relación con los **recursos empleados**, cinco evaluaciones presentan una cobertura completa y clara del punto, basada en un análisis de la evolución de los mismos, especialmente los financieros, en períodos variables entre dos y seis años, su relación con las metas, nivel de suficiencia y necesidades inmediatas, porcentaje del gasto social

en el presupuesto delegacional; complementado con la disponibilidad de recursos humanos y materiales, información que uno de los equipos no habría obtenido.

Los restantes seis informes presentan insuficiencias de distinto grado (errores, aspectos no cubiertos, dudas, poca claridad) en su análisis: incongruencias entre evolución de datos absolutos y porcentuales, falta de claridad en la utilización del concepto de subejercicio presupuestal, ausencia del análisis por programas por falta de información o insuficiente sistematización, según la opinión de los evaluadores, falta de valoración de la suficiencia de recursos y de explicación de datos fuera de lo esperado, reproducción exclusiva de opiniones sobre la insuficiencia de recursos, falta de respuesta sobre la oportunidad en la entrega de recursos, dudas sobre la corrección de incluir datos de recursos para la infraestructura social en el caso de las delegaciones, e insuficiente claridad en la presentación de la información.

Como consecuencia de lo anterior, Evalúa DF tiene que dejar muy claro en sus próximos TR si se deberá incluir o no la construcción y el mantenimiento de obra pública en el cálculo del gasto social delegacional.

En torno a la **consistencia operación-diseño y logro de resultados esperados**, los informes más completos describen las actividades realizadas, identifican sus responsables y principales actores, analizan su suficiencia para el logro de objetivos, tanto con información documental como con base en reuniones de informantes-clave y análisis de congruencia o en los anteriores complementados con las entrevistas realizadas. Uno de los informes cumple estrictamente con los TR, su informe es claro y preciso; mientras otro enfatiza la ausencia de participación ciudadana y analiza la complementariedad o competitividad entre programas a la hora de su operación, aunque deja algunas dudas sobre el riesgo de duplicidad.

La solicitud de un **diagrama de flujo** de las actividades del programa parece haber generado dificultades a los evaluadores: muchos se limitan a no hacerlo, uno describe los cargos y actividades señalando las debilidades del diseño, otro lo realiza pero no lo explica ni identifica los distintos tipos de actores intervinientes (clave, de soporte, críticos).

Otras insuficiencias de distintos grados aparecen en: argumentación contradictoria, tendencia a aceptar la visión del programa, falta de respaldo analítico de los juicios enunciados, juicios generales sin responder detalladamente la mayor parte de las preguntas de los TR, análisis detallado (el general está incluido) de cuáles son los objetivos que no pueden alcanzarse con las actividades del programa, mucha repetición de datos que ya fueron presentados en los puntos antes analizados si bien aportan información de interés, e inclusión de diferentes contenidos para responder a este apartado, dependiendo de cada programa considerado.

En lo sucesivo, Evalúa DF deberá tener cuidado al aceptar las propuestas técnicas de los evaluadores de verificar que sean capaces de construir el diagrama de flujo en los casos en que éste se considere necesario.

Por otra parte, los TR solicitaron analizar la **congruencia de las actividades con los principios de la política de Desarrollo Social**. Al respecto los informes muestran total suficiencia y claridad en dos informes. En otro de los casos, si bien el trabajo es completo, parecería que se está reduciendo el concepto de transparencia al de difusión del programa. Uno más analiza la falta de mecanismos de evaluación, transparencia y eliminación del clientelismo político, pero su redacción no siempre es clara.

En otros casos el tratamiento deja aspectos sin cubrir: el punto no es considerado en el informe, se describen los principios de la política social pero no se analiza su cumplimiento en este apartado, no se emiten juicios contundentes aduciendo falta de información o imposibilidad de verificarla, lo anterior a pesar de que el equipo vivió un acto de opacidad durante la recolección de información, no se mencionan los mecanismos de verificación de los principios de transparencia, se menciona el número de principios que se cumple sin analizar la congruencia por considerar que ya se hizo, sólo se menciona vagamente que cada acción se apega a alguno de los principios sin verificar que esto coadyuve al desarrollo social y no se analiza el posible clientelismo de algunos programas.

Nuevamente, Evalúa DF tendrá que ser muy enfático en verificar la correcta comprensión del concepto de rendición de cuentas en las propuestas técnicas, que ya había generado dudas durante la evaluación de diseño.

En torno a la **sustentación y retroalimentación de procesos** encontramos que tres informes brindan información y análisis suficientes sobre: sistematización y seguimiento de las distintas etapas del programa, existencia de un sistema de evaluación o diseño de indicadores, disposición de personal calificado, identificación de sus debilidades, reprogramación de acciones, etc. Un cuarto lo hace mediante el análisis de reportes mensuales y del Tablero de Control de la Jefatura delegacional, el quinto se limita a la información proporcionada por los operadores del programa, mientras que el sexto no explicita sus mecanismos de verificación. El último informa no haber contado con la información necesaria para responder algunas preguntas, pero en general, su análisis es correcto.

En los demás informes surge algún tipo de problema: sólo se hace una breve referencia al punto en las conclusiones, a pesar de la importancia de la valoración hecha, ésta no se vincula con las preguntas efectuadas en este apartado de los TR, no se hace un análisis por programa de todos los cuestionamientos que permitan contestar y valorar el punto en profundidad, y sólo se hacen descripciones someras con algunos supuestos no confirmados.

Finalmente, en relación con el análisis de las **metas**, encontramos seis informes con una buena cobertura del tema. La información fue obtenida de los programas operativos anuales (POA), las RO, el Plan Estratégico Delegacional, y las entrevistas. Sin embargo, uno de ellos nos advierte que los datos no son totalmente confiables ni completos.

Otros informes describen el tema sin realizar las valoraciones necesarias, sin aclarar el origen de los datos y el sustento de sus juicios, sin verificar los datos ofrecidos por los operadores del programa, comparando sólo el cumplimiento numérico sin controlar si los beneficiarios atendidos forman parte de la población objetivo o enfrentando problemas debidos a los cambios en las unidades de medición. En uno de los casos vuelve, como en el apartado previo, a argumentar sobre el deterioro político y operativo del programa, pero no responde concretamente a las preguntas de este apartado por considerar que ya lo hizo antes.

En síntesis, tenemos cuatro programas que logran las evaluaciones más completas de operación, de los cuales dos también alcanzaron los mejores resultados en diseño. En el extremo opuesto también vuelven a haber coincidencias, ya que los problemas se concentran en los mismos tres informes. Nuevamente las dificultades se agudizan en el nivel de evaluación delegacional.

En general, la evaluación de operación resulta más débil que la de diseño por varias razones; fundamentalmente, falta de tiempo para cubrir el tema a la fecha de entrega del informe y/o necesidad de contar con información en campo (observación directa, encuestas, entrevistas) a diferencia del diseño, cuyo estudio se fundamenta casi exclusivamente en fuentes documentales.

- Análisis detallado de conclusiones y recomendaciones

Respecto de la **valoración del diseño**, la mitad de los informes recuperan los hallazgos que han ido identificando a lo largo del análisis y realizan una valoración adecuada del conjunto. En uno de ellos sólo hubiera sido deseable una presentación más detallada; en otro el contenido está incluido, si bien no se presenta un punto con este título. Por su parte, un informe también resalta las principales debilidades del diseño, pero presenta juicios contradictorios sobre el tema de la focalización en diferentes partes.

Hay casos en que si bien la valoración de los resultados encontrados se realiza, falta darle un mayor sustento a sus juicios, otros en que se incluyen elementos relativos a la operación, uno en que el apartado no se incluye por lo que las características del diseño hay que ubicarlas dentro de las conclusiones, y otro en que se hubiera esperado un análisis en mayor profundidad.

A su vez, en relación con la **valoración de la operación**, los informes recuperan adecuadamente los principales hallazgos realizados y obtienen conclusiones claras y bien fundamentadas en dos informes. En menor grado, otros cuatro describen sin suficiente valoración.

En similar situación están otros informes a los que se suman problemas adicionales: recuperar sólo las fortalezas, olvidando retomar las debilidades, incluir aspectos de

diseño mezclados con los de operación, realizar un análisis muy general basado en la información de las entrevistas, resaltar sólo la falta de participación ciudadana y, por momentos, reducirla a la generación de solicitudes, y retomar un punto de vista muy institucional y centrado sólo en un aspecto.

Una última **valoración** demandada por los TR es la relativa a la **congruencia entre diseño y operación**. Al respecto, uno de los informes la aborda de manera amplia y clara, aportando argumentos suficientes en cada conclusión. Algo similar sucede en otra de las evaluaciones, aunque su informe no la trata en un apartado explícito.

El resto de los informes cubren el punto con poca solvencia: se repiten los problemas identificados en el diseño y la operación pero no se establecen y valoran las relaciones entre ellos, se afirma que la congruencia existe pero no se argumenta suficientemente, sólo se emiten calificaciones sin fundamenta, se muestran incongruencias pero se abunda sobre los problemas internos de cada etapa, sólo se contrasta el cumplimiento de objetivos o de metas, y la vinculación se estudia pero no se valora. En uno de los informes se argumenta que en México existe cultura de evaluar la operación pero no el diseño, pero no valora concretamente lo sucedido en ese programa.

Por otra parte, la escala de calificaciones utilizada por uno de los informes incluye como valores: no cumple, cumple parcialmente, cumple y cumple en exceso. Obviamente, la congruencia puede llegar a ser perfecta, mas nunca excesiva; pero los evaluadores midieron la congruencia sólo en función del cumplimiento de metas.

En general, puede decirse que hay reticencia por parte de los evaluadores a emitir juicios valorativos, tanto sobre el diseño como sobre la operación, que se sustituyen por una síntesis de los resultados encontrados. Sin embargo, esto resulta insuficiente en un trabajo evaluativo.

En cuanto a la **identificación de problemas o debilidades, sus relaciones y prioridades**, la primera parte de esta solicitud de los TR se limita a recuperar los ya identificados a lo largo del trabajo, siendo lo nuevo e importante a cubrir el establecimiento de relaciones y prioridades. Esto resulta bien logrado en cuatro informes, uno de los cuales incluso las califica cuantitativamente, y en menor grado en

otro, en que su estudio resulta poco extendido; pero cuatro de los restantes cubren sólo la identificación de problemas.

A lo anterior se agrega: omisión de problemas importantes señalados previamente, falta de un análisis desagregado por programas, e información muy repetida que se podría haber sintetizado.

Por otro lado también se solicitó la contraparte, **la identificación de fortalezas**. Nuevamente dos evaluaciones las enumeran y justifican plenamente, otra también lo hace, aunque en menor detalle que las debilidades. Lo mismo sucede con una cuarta, en que sólo faltaría aprovechar a identificar los alcances y posibilidades futuras que las fortalezas abren.

El resto de las evaluaciones presenta los siguientes problemas: una incongruencia, ya manifestada anteriormente, sobre la valoración de la focalización, el programa y sus objetivos se asumen como fortaleza, se consideran fortalezas generales y se califican sin explicitar los criterios, y se exponen sin explicar su causa y posible permanencia a futuro.

En función de los puntos anteriores, los TR solicitaron a continuación la elaboración de **propuestas** para mejorar el diseño y la operación, o sea, el aporte más significativo que toda evaluación debe ofrecer. Este se logra mediante la enumeración y justificación de recomendaciones para los problemas o para el mejor aprovechamiento de las fortalezas, previamente identificados, tal cual se presenta en seis informes.

Los problemas identificados en los demás casos incluyen: no se plantean recomendaciones drásticas como el cierre de programas a pesar de que dicho cierre se justifica a lo largo de la evaluación, la lista de recomendaciones es amplia pero no se fundamenta, las recomendaciones resultan excesivamente generales, se incluyen propuestas de diseño en operación, y se menciona, al igual que en el resumen ejecutivo, un cuadro de resumen de las recomendaciones no incluido en el texto, sino agregado como anexo. Su evaluadora plantea que incluyó dos tipos de recomendaciones alternativas: la modificación profunda y real que el programa necesita, o bien, ajustes menores de mera adecuación.

Las propuestas anteriores deberían acompañarse de los **procedimientos y plazos** recomendados para su instrumentación. Este punto de los TR resultó particularmente descuidado, ninguna evaluación lo cubrió plenamente. Las que más se acercaron fueron dos: una, que establece procedimientos, destinatarios y plazos muy generales; y otra, en la que sólo falta mencionar expresamente a qué instancia se dirigen las recomendaciones, pero puede entenderse en el contexto del trabajo.

Concretamente, seis informes no identifican plazos, seis no señalan a qué autoridad se dirige la recomendación, y también seis no proponen mecanismos de instrumentación. Se podría considerar como cumplimiento parcial los casos en que: se señalan posibles procedimientos, se menciona el corto y el mediano plazo sin precisarlos y se podría deducir del informe a quien se dirigen las recomendaciones, falta especificar el plazo de sólo una recomendación, los plazos no están bien fundamentados por un error de información sobre la fecha de cambio de autoridades delegacionales, o bien los procedimientos son muy generales.

En síntesis, el aspecto de conclusiones y recomendaciones no tiene la contundencia que sería deseable, salvo en cuatro informes y es posible calificar de medianamente aceptable a dos de ellos. Nuevamente, sólo hay un informe sobre programas delegacionales que se acerca a esta calificación.

En términos generales, el trabajo realizado por los evaluadores fue considerado satisfactorio por ellos mismos, aunque reconocieron algunas debilidades: la MML para la cual les faltó tiempo, el formato de presentación del informe con un orden que pudiera ser publicable, la incorporación de información adicional que no utilizaron y la profundización en el análisis, la disposición de información para sustentar en mayor grado las conclusiones, y la contrastación de los resultados con el marco teórico.

También se les cuestionó si creían haber satisfecho las expectativas de Evalúa DF y del programa en cuanto a la calidad de la evaluación. Todos los evaluadores contestaron afirmativamente en relación al Consejo, incluso uno resaltó que esperaba críticas que no se le formularon; en cambio, tres evaluadores volvieron a manifestar la poca aceptación o incluso el rechazo demostrado por las autoridades del programa, lo que los hace dudar

sobre si realmente tuvieron alguna expectativa. El comentario más sorprendente proviene de una de las evaluaciones que resultó más problemática: “Creemos que sobrepasó las expectativas de Evalúa y de la Delegación”.

Por su parte, los tres integrantes del Consejo entrevistados manifestaron diferencias en cuanto al cumplimiento de sus expectativas respecto de las evaluaciones: en un caso, éstas se cumplieron plenamente aunque se consideró que la evaluación fue demasiado extensa y le faltó integrar transversalmente la perspectiva de Derechos Humanos; en otro, se consideraron cumplidas aproximadamente el 90% de las expectativas debido a los problemas de información mencionados y a la necesidad de diseñar mecanismos más efectivos de seguimiento a las recomendaciones; y en el último, se consideró que dependía del caso, ya que PREBU, por ejemplo, estuvo lejos de alcanzarlas, aunque esto no fue responsabilidad del evaluador.

Efectivamente, los funcionarios, como ya se mencionó, cuestionaron en algunos casos el conocimiento inicial que los evaluadores tenían del programa, haber sido poco escuchados por estos, haber recibido solicitudes de información no pertinentes, y demandaron más interacción y tiempo. Lo que valoraron como más relevante de la evaluación fue: considerar el programa como un derecho (no dádiva); la modificación de las RO; y la cobertura mínima y los criterios de selección en los programas focalizados, así como el establecimiento de lineamientos y de indicadores de seguimiento.

En conclusión, el trabajo realizado se considera aceptable por la mayoría de los entrevistados (evaluadores y Evalúa DF), y deja dudas en varios casos sobre la satisfacción de las expectativas de los funcionarios de programas.

8.- Resultados de las evaluaciones externas

Este apartado se propone estudiar los principales efectos provocados como resultado de las evaluaciones realizadas, especialmente en función de las recomendaciones emitidas por Evalúa DF, las reacciones de las autoridades de los programas revisados, y los procesos de difusión de resultados y rendición de cuentas a la ciudadanía.

- Respuestas de responsables a evaluaciones

El órgano evaluado no está obligado a responder, pero tiene la prerrogativa de hacerlo si lo desea. Se recibieron respuestas expresas a cuatro informes de programas centrales y tres delegacionales. De ellas interesan dos aspectos fundamentales: la claridad de sus argumentos y la disposición a efectuar cambios para mejorar el programa. Con base en estos dos criterios, una respuesta resulta muy satisfactoria (suficiente, clara, sustanciosa, reordena bien los indicadores) porque se observa buena disponibilidad de los operadores del programa para mejorar y corregir las carencias. Otro programa responde ordenando claramente la información en un cuadro de tres columnas (texto del informe, observaciones y fundamento legal) y manifestando disposición a realizar modificaciones o entablar diálogos; sin embargo, no todas sus observaciones se acompañan de su fundamento jurídico. Existe una tercera respuesta con una argumentación bien estructurada, aunque no tan precisa, que menciona los avances que se están realizando en el sentido de las recomendaciones; hace algunas críticas a la evaluación realizada⁷⁹ y sugerencias metodológicas, pero sostiene que el informe no argumenta sobre la necesidad de un cambio de modelo, cuando la evidencia muestra lo contrario.

En el extremo opuesto, existe una respuesta que discute la claridad en la identificación de la población atendida, la difusión, el grado de satisfacción de la población, niega que Participación Social sea un programa como aparece en la evaluación, señala algún supuesto error y omisión, etc., apoyándose en que cuenta con el aval de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000). Agrega información de acciones en materia de cultura y recorridos turísticos, que parecería la Delegación no entregó en

⁷⁹ Se recuerda el comentario ya mencionado por su evaluadora en el sentido de que la respuesta niega la inclusión de la MML, que efectivamente fue incorporada.

tiempo para responder una buena parte de las preguntas de los TR. También se recibió una amplia respuesta totalmente destinada a descalificar la evaluación (su método, herramientas, valoraciones, etc.), en una actitud de total rechazo a las recomendaciones realizadas para mejorar el funcionamiento del programa.

Las últimas dos respuestas recibidas podrían calificarse como intermedias: en un caso, algunas recomendaciones las aceptan llanamente, otras solicitan postergarlas para la nueva administración, o proponen alguna otra modificación parcial, en ciertos casos también piden aclaración, siempre con apoyo en la normatividad vigente. Además plantean algunas actividades que ya estarían haciendo e insuficiencia de recursos humanos y materiales para dar cumplimiento a algunas recomendaciones. En el segundo caso, su defensa se basa, por un lado, en la realización de obra pública de equipamiento urbano y algunas actividades educativas, culturales y de salud, y por otro, en su pequeño presupuesto; pero aceptan trabajar en las recomendaciones en la siguiente administración.

.
- Recomendaciones de Evalúa DF

Con base fundamentalmente en la evaluación realizada y las respuestas recibidas, más los conocimientos generales de los Consejeros y Consejeras, se procedió a emitir las recomendaciones vinculatorias de Evalúa DF, lo que requirió de su profundo análisis y discusión.

En general, las recomendaciones a los programas del sector central emitidas por Evalúa DF guardan alta coincidencia con las propuestas hechas por los equipos evaluadores y retoman los aspectos sustantivos señalados por ellos; hay varios casos en que incluso la redacción es idéntica o parafraseada. En los que se presentan diferencias, las recomendaciones de Evalúa son, en general, más ambiciosas, otras detallan con mayor precisión o completan la idea, sólo dos parecen presentar algunos contenidos más acotados.

A diferencia de los anteriores, el grado de coincidencia en el caso de las delegaciones es variado: dos presentan una fuerte coincidencia, y las otras dos, una relativamente baja. Estas diferencias tienden a dar mayor contundencia a las sugeridas por los evaluadores o

a generalizar propuestas planteadas sólo para algunos programas, pero aplicables al conjunto.

Las recomendaciones comentadas fueron enviadas por oficio a las autoridades de los programas evaluados indicando los plazos en que es posible inconformarse, cumplidos los cuales, se consideran aceptadas si no hubo respuesta expresa en contrario. A partir de ese momento se convierten en oficiales y se “suben” al portal de Evalúa DF para que sean de acceso público.

Todas las recomendaciones⁸⁰ han sido elaboradas sobre la base de identificar y argumentar las causas de cada problema, así como fundamentar la propuesta, señalar la instancia que debe aplicarla y el plazo correspondiente. En general, se considera que son claras, suficientes y bien justificadas. Algunas insisten más en sus fundamentos legales; otras incluyen ciertas propuestas de los evaluadores como meras observaciones, no vinculatorias. En el caso de los programas delegacionales, los plazos tuvieron que ser ajustados en función de los cambios de administración.

En el caso en que los resultados de la evaluación no fueron aceptados por el propio programa, se hizo un esfuerzo aún mayor por fundamentar las recomendaciones y mencionar la documentación intercambiada con el programa a lo largo del proceso.

En el cuadro IV se muestra cómo se distribuyeron las recomendaciones efectuadas entre **diseño y operación**, así como cuáles de ellas tienen una fuerte implicación económica que podría dificultar su aplicación. Resalta que casi la mitad correspondió a diseño y la otra mitad a operación, que el 16.7% tendría un **importante impacto presupuestal** y que el 74% se dirigió a **programas centrales**, porcentaje que supera al porcentaje de programas evaluados en dicho grupo (63%).

Salvo una evaluadora que declaró lo contrario, los entrevistados confirmaron que estaban informados de que Evalúa formulaba sus propias recomendaciones tomando en cuenta los resultados de sus evaluaciones; incluso un equipo evaluador insistió en que eso era lo interesante junto con su carácter vinculatorio. Así mismo, cinco de ellos

⁸⁰ En este punto se incluyen sólo 11 recomendaciones a programas, dado que las relativas al PAICMA, cuya evaluación se retrasó, aún se encontraban en proceso de discusión.

señalaron que las conocen y que prácticamente todas sus observaciones fueron tomadas en cuenta. Sólo un equipo sostuvo que debió considerarse una más (tamaño mínimo por vivienda), de la que manifestó no conocer las razones que tuvo Evalúa DF para no haberla incluido. En realidad, esta recomendación fue incluida, lo que no se especificó fue el número de metros cuadrados que corresponden a dicho tamaño mínimo, por no haber encontrado el fundamento para argumentar una medida específica.

En el caso de los evaluadores de programas delegacionales, se les preguntó también la razón de haber propuesto la eliminación de alguno de los programas sociales, o bien, de no haberlo hecho; las respuestas fueron las siguientes: 1) en un caso, la eliminación fue propuesta debido al alcance muy limitado de los programas, la ausencia de una estrategia integrada y la posibilidad de utilizar los recursos en otros programas en vinculación con los que instrumenta el GDF; 2) en otro, ésta se fundamenta en su irrelevancia y cobertura muy baja; y 3) en el último, no se propuso eliminar ninguno por considerar que afectaría la gobernabilidad de la delegación, “además de que finalmente cumplen con un propósito”.

Adicionalmente, se pidió la **opinión de los evaluadores** sobre su **confianza en la obligatoriedad** de que el programa implemente las recomendaciones y la posibilidad de que su impacto logre realmente mejorar los programas evaluados. Las respuestas recibidas fueron:

- Tres positivas, por el carácter vinculatorio y las relaciones institucionales que siguen manteniendo con los responsables del programa, condicionado a que se les dé seguimiento por los riesgos debidos al cambio de administración, o por el interés mostrado en conocer los resultados de la evaluación.
- Cuatro con muchas dudas, por temor a las rutinas burocráticas y el impacto provocado en el proceso de aceptación de las recomendaciones por un cambio de autoridades; el desinterés mostrado por ésta y el posterior desconocimiento de los resultados manifestado por uno de sus funcionarios; y por la respuesta de la institución negando todo lo que ya se había aceptado en una reunión previa.

- Una negativa, basada en la falta de cultura de evaluación, la inercia que impide cambiar las cosas, y el interés en el clientelismo posible con programas que no logran ser universales.

Al respecto, resulta importante conocer la **opinión de los funcionarios** entrevistados respecto del **carácter vinculatorio de las recomendaciones**: tres de ellos estuvieron totalmente de acuerdo, incluso uno agregó que “es la única manera de que uno cumpla”, mientras en un caso en que hubieron recomendaciones no aceptadas, se expresó que debería haber cierta flexibilidad, especialmente en aspectos económicos que escapan a las atribuciones del programa.

Entre los **integrantes de Evalúa DF**, hubo énfasis diferentes: uno afirmó que, en general, las recomendaciones son suficientes para impactar la mejora del programa; otro dijo que esa es la intención de Evalúa DF pero que en mucho depende de la voluntad política de los actores; y el tercero, que depende del caso porque estos son muy diferentes.

También opinaron que la **normatividad** es suficiente y avanzada, pero que es necesario ampliarla para armonizar planeación, presupuestación y evaluación, lo que implica alinear las leyes de Planeación y de Presupuesto y hacer que Evalúa DF sea más conocido. Uno de ellos señaló que existen algunos vacíos en el marco jurídico para hacer cumplir las recomendaciones.

Finalmente, es importante destacar que el conjunto de las evaluaciones realizadas permitió identificar algunos problemas de carácter general entre los programas revisados (ej. ausencia de adecuados procesos de planeación), lo que decidió a Evalúa DF a emitir otras tres recomendaciones a la Secretaría de Desarrollo Social y 10 más a la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal. Las últimas fueron entregadas al Jefe de Gobierno en reunión de trabajo de marzo de 2010.

- Respuestas a recomendaciones

Tampoco el órgano evaluado tiene obligación de responder a las recomendaciones, pero si no lo hace en el plazo establecido, de acuerdo con el Estatuto Orgánico del Consejo,

se consideran aceptadas. El cuadro VI y, más detalladamente el Anexo VIII, muestra la forma en que se distribuyeron las recomendaciones entre **aceptadas** (88%) y **rechazadas** (12%) por las autoridades del programa evaluado. Puesto que en los programas delegacionales todas fueron aceptadas (tres con respuesta expresa y una sin respuesta que se dio por aceptada), los problemas se concentraron en los centrales (16.3% de rechazos), y específicamente, en las recomendaciones a dos programas.

Ocho de las 10 respuestas recibidas de los responsables de los programas son pertinentes, suficientes y bien argumentadas. Alguna menciona acciones relacionadas con las recomendaciones que ya se estarían desarrollando, una analiza los plazos requeridos para su cumplimiento, otra se limita a retomar las recomendaciones y hacer el análisis de su viabilidad, una más comenzó por presentar desacuerdos, pero una vez hechas las aclaraciones entregó una segunda respuesta con su aceptación total, algo similar sucedió en un caso en que Evalúa aceptó su argumentación, otras retoman las acciones a realizar y argumentan en contra de la o las recomendaciones rechazadas, y en la última, simplemente se aceptan las recomendaciones.

Las otras dos respuestas corresponden: al programa central que no acepta ninguna recomendación, intentando su justificación y la desacreditación de la evaluación y a una delegacional que, a pesar de aceptar las recomendaciones, argumenta en contra de la necesidad de mejorar su coordinación con los programas centrales y defiende los objetivos de su programa.

Por su parte, las recomendaciones dirigidas a la Secretaría de Desarrollo Social y al Jefe de Gobierno tuvieron una buena acogida y se pusieron en marcha mecanismos de coordinación para hacer posible su cumplimiento.

En las entrevistas realizadas, una funcionaria entrevistada informó de algunos problemas internos que dificultaron este proceso: menciona que el informe quedó detenido en el Área que lo recibió y no se canalizó a las que tendrían que haber realizado observaciones, por lo que el plazo se venció sin que se integraran sus comentarios en la respuesta.

Cuadro VI: Recomendaciones emitidas por Evalúa DF

Recomendaciones Emitidas a los Programas Evaluados del Gobierno Central				
Énfasis en:	Aceptada	No aceptada	Total	Porcentaje
Diseño	33 ⁸¹	7	40	46.5%
Operación	39	7 ⁸²	46	53.5%
Total	72	14	86	100%
Porcentaje	83.7%	16.3%	100%	No Aplica
Con fuerte repercusión presupuestal	10	8	18	20.9%

Recomendaciones Emitidas a los Programas Evaluados de las Delegaciones				
Énfasis en:	Aceptada	No aceptada	Total	Porcentaje
Diseño	18	0	18	58.1%
Operación	13	0	13	41.9%
Total	31	0	31	100%
Porcentaje	100%	0%	100%	No Aplica
Con fuerte repercusión presupuestal	2	0	2	6.5%

Total de Recomendaciones Emitidas a los Programas Evaluados del Gobierno Central y de las Delegaciones				
Énfasis en:	Aceptada	No aceptada	Total	Porcentaje
Diseño	51	7	58	49.6%
Operación	52	7	59	50.4%
Total	103	14	117	100%
Porcentaje	88%	12%	100%	No Aplica
Con fuerte repercusión presupuestal	12	8	20	17.1%

Los **integrantes de Evalúa DF** entrevistados se manifestaron satisfechos con los resultados del proceso, si bien en algunos casos no fue sencillo arribar a la aceptación: por ejemplo, en vivienda se recibieron las respuestas, se analizaron, se hicieron algunos

⁸¹ Las recomendaciones PV/03/09, PV/11/09 y PVC/04/09 son tomadas como aceptadas, ya que el Comité de Evaluación y Recomendaciones del Evalúa DF consideró como válidos los argumentos expuestos por el INVI (oficio No. DG/000191/2010), en los que se señalan que dichas recomendaciones habían sido cumplidas con anterioridad.

⁸² Las recomendaciones PMV/03/09, PMV/04/09 y DIF-DF/AEPCD/007/09, fueron eliminadas del conteo ya que no fueron aceptadas y el Comité de Evaluación y Recomendaciones del Evalúa DF aceptó las razones y decidió no controvertirlas. Por su parte, la recomendación DIF-DF/AEPCD/010/09 también fue eliminada del conteo, ya que el Comité decidió que esa recomendación se convierta en una recomendación general aplicable a todos los Programas Sociales de la Ciudad.

ajustes a las recomendaciones iniciales y recién entonces se logró el consenso. En este caso, la Consejera que les dio seguimiento opinó que la evaluación fue mejor recibida en el nivel operativo que entre las autoridades. Por su parte, la Directora de Evaluación informó que hay casos en que las recomendaciones son valoradas por los operadores de programas y otros en que no; también hubo casos ambiguos, en que primero se aceptaron las recomendaciones y luego, prácticamente con los mismos argumentos, se rechazaron. Opinó que incluso habría que hacer un análisis más profundo de las recomendaciones aceptadas y rechazadas, para ver si las últimas coinciden especialmente con las que implican un rediseño.

A la fecha recién se están elaborando los documentos que permitirán a Evalúa DF plantear las **controversias** correspondientes ante la Comisión Interinstitucional de Desarrollo Social.

- Seguimiento a las recomendaciones

Los plazos de las recomendaciones realizadas se cumplen o cumplirán en 2009, 2010 y 2011, o sea, que muchas de ellas están en proceso. Los programas evaluados que aceptaron las recomendaciones tienen obligación de informar sobre el avance en su cumplimiento y Evalúa DF cuenta con un Área que le da seguimiento.

Los **funcionarios entrevistados** ofrecieron información de interés sobre el tema. Tres de ellos conocían las recomendaciones formuladas por Evalúa y las consideraban claras, a pesar de que fueron necesarias algunas reuniones para precisarlas; uno no las conocía pero en función del proceso declaró que estuvieron “fuera de foco”⁸³ y que se politizaron.

A pesar de lo anterior, los cuatro estuvieron de acuerdo en que, si se aplican las recomendaciones, el programa mejorará, e informaron los avances que se vienen haciendo para darles cumplimiento a las que fueron aceptadas en los plazos establecidos: la modificación del Reglamento, Carta Compromiso y obtención de

⁸³ El entrevistado se refirió a recomendaciones de ampliación de la cobertura a municipios del Edo. de México y de duplicación de la pensión en 15 años, cuando en realidad lo que señala la primera de las referidas es que, quien tenga por lo menos tres años de antigüedad con la pensión, no la pierda por mudarse a la zona metropolitana.

equipos de cómputo mediante convenios con instituciones privadas, la realización de reuniones de trabajo para avanzar hacia la modificación lenta y compleja de procesos administrativos (cambios de RO, montos de crédito, padrones, cédula única, etc.), y la compactación de recursos, la definición de la población objetivo, y el desarrollo de cursos de actualización para funcionarios.

Un programa reconoce dificultades para modificar las RO; otro para lograr la coordinación entre directivos y operadores; y el tercero para llevar a cabo el diagnóstico delegacional.

Incluso en los casos de los programas delegacionales en que se produjeron cambios de administración, los integrantes de Evalúa DF entrevistados esperan que no se presenten problemas en el cumplimiento de lo aceptado porque normativamente así está establecido y, a la fecha, ninguno ha manifestado problemas con una recomendación aceptada por las autoridades previas.

A la fecha, el Consejo ha realizado diversos cortes solicitando a los programas información de los avances en el cumplimiento de las recomendaciones. En general, el cumplimiento total o parcial es bastante elevado, aunque existe algún grado de retraso o falta de información, y dicho cumplimiento es superior en el caso de las delegaciones. Indudablemente, Evalúa DF tendrá que tomar medidas drásticas para exigir de inmediato el cumplimiento de todas las recomendaciones aceptadas.

- Transparencia y difusión de resultados

En cumplimiento del objetivo de **transparencia**, la Oficina de Información Pública (OIP) recibió ocho solicitudes ciudadanas vinculadas a los procesos de evaluación durante 2009. De los mismos, uno está directamente relacionado con las evaluaciones contratadas en 2008, dos son de carácter general y el resto corresponden a los trabajos iniciados en 2009, no incluidos en esta metaevaluación.

Los primeros solicitan: 1) el informe final y el dictamen correspondientes a la evaluación del PAGSM (solicitud del 13 de julio, respondida el 27 del mismo mes); 2) los indicadores de evaluación de los programas sociales (recibida el 7 y contestada el 13

de agosto); y 3) documentos de evaluación de cada programa social del GDF, órgano que lo evaluó, contrato firmado con los mismos, diagnóstico, objetivos y marco lógico de cada programa y presupuesto de Evalúa DF (solicitud recibida el 15 de octubre y respondida el 30 del mismo mes).

Como puede verse, se trata de información de carácter general y a menudo disponible en documentos públicos (portal de Internet, RO); no se recibieron solicitudes específicas sobre los procesos realizados por Evalúa DF ni relacionados con aspectos concretos de las evaluaciones aplicadas.

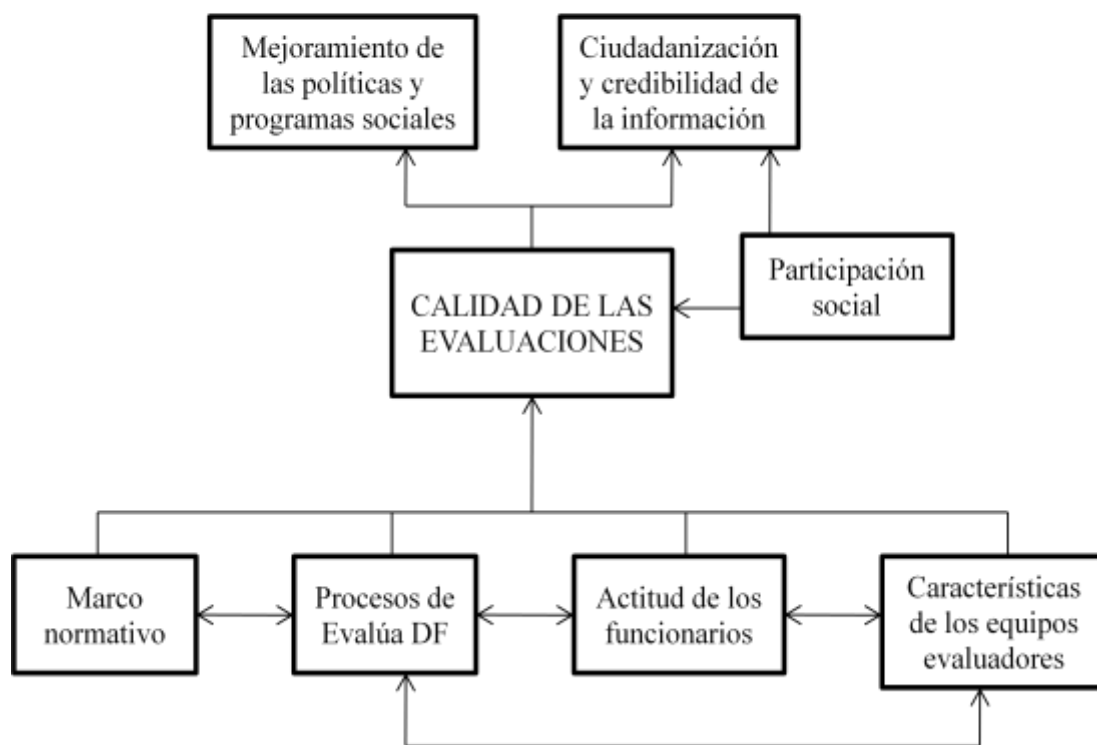
Adicionalmente, Evalúa DF abrió su propio buzón electrónico para que la ciudadanía hiciera llegar sus comentarios sobre las evaluaciones realizadas, pero no se recibió ninguno.

En cuanto a la **difusión** que Evalúa DF realiza, la información relativa a convocatorias, TR, adjudicaciones de contratos, informes finales y respuestas recibidas de los programas evaluados, se encuentra accesible al público en la página www.evalua.df.gob.mx. Los resultados de las evaluaciones también se han dado a conocer mediante conferencias de prensa y, en el caso de los funcionarios del programa evaluado, mediante reuniones de trabajo en que se presentan las conclusiones de los informes y se reciben sus puntos de vista, como complemento de la correspondencia oficial intercambiada.

9.- Conclusiones sobre la calidad y utilidad de las evaluaciones externas realizadas

Como ya mencionamos, existen múltiples **variables que afectan el nivel de calidad** alcanzado por la evaluación: 1) su marco normativo, 2) el funcionamiento del órgano encargado de su diseño, análisis y selección de propuestas, contrataciones, acompañamiento y dictaminaciones, 3) la actitud de los funcionarios responsables de los programas, 4) las características del equipo evaluador, 5) la relación entre los distintos actores institucionales vinculados a la evaluación; entre otros (ver esquema de árbol adjunto).

Árbol de relaciones entre variables de calidad y utilización de evaluación



Si bien existe algún nivel de inconsistencia entre distintos ordenamientos jurídicos (LPD-DF y LDSDF, por ejemplo), el análisis del **marco normativo** disponible para la evaluación (ver apartado No.3), se mostró completo y relativamente avanzado si lo comparamos con otras experiencias nacionales y latinoamericanas.

El conjunto de **procesos desarrollados por Evalúa DF** (analizados en el apartado No. 6) muestran un importante esfuerzo por avanzar en una práctica sistemática y rigurosa de la evaluación en un contexto carente de cultura de la misma, mediante el establecimiento de principios, criterios y procedimientos claros y transparentes. Por supuesto, esto no significa que no existan problemas a superar, como la necesidad de mejorar los TR, ampliar los plazos de desarrollo de trabajos y respuestas a informes y recomendaciones, homogeneizar los procesos de acompañamiento, aumentar los recursos disponibles para avanzar en la realización de evaluaciones de impacto, mantener informados a los evaluadores sobre los procesos posteriores a la aprobación de sus informes finales, realizar un seguimiento estricto del cumplimiento de las recomendaciones, entre otras.

En relación con la **actitud de los funcionarios** (consultar apartado No. 6), se concluye en la necesidad de promover su mayor capacitación, interés y voluntad de colaboración, sensibilizarlos sobre las características de las funciones y actividades que realiza Evalúa DF para diferenciarlas de otras con las que se han confundido (contraloría y auditoría), resaltar el objetivo de aprendizaje y mejoramiento (no punitivo) de las evaluaciones que se emprenden, tener reuniones previas con el Consejo para que éste y los evaluadores conozcan mejor el diseño, funcionamiento y principales problemas del programa para que se tomen en cuenta a la hora de definir los objetivos y TR concretos que guiarán la evaluación a realizar, y también más reuniones finales para discutir a fondo los resultados y propuestas, antes de que Evalúa DF emita sus recomendaciones vinculatorias.

En torno a las **características de los equipos evaluadores** (apartado No.6), se concluyó que cuentan con alto nivel de profesionalización; un grado importante de interdisciplinariedad, aunque no siempre pertinente al programa evaluado; y una limitada experiencia previa en evaluación, salvo pocas excepciones. En el caso de los programas del gobierno central su motivación para participar en la evaluación está más ligada a un tema especializado de investigación largamente trabajado por el equipo o, al menos, por el responsable del mismo; mientras que resulta de orden más general en los delegacionales. Por último, el compromiso ético y profesional mostrado por todos fue satisfactorio.

Finalmente, la **relación entre los tres principales actores del proceso** - Evalúa DF, equipos de evaluadores y funcionarios de los programas - fue especialmente buena si tomamos en cuenta que se trata de una primera experiencia en un contexto de poca cultura de evaluación (apartado No. 6). Además, la misma podría mejorarse sensiblemente atendiendo a las sugerencias para mejorar la comunicación y coordinación.

En síntesis, el conjunto de las principales variables que determinan la calidad y la utilidad de una evaluación puede calificarse como bueno, si bien es obviamente mejorable.

Por otra parte, la calidad es una de las variables más difíciles de medir objetivamente y de valorar en cualquier investigación; la metaevaluación no es la excepción. Diversos aspectos pueden tomarse en cuenta para definir criterios que nos permitan operacionalizarla, especialmente en relación con el **proceso desarrollado y el producto logrado por los evaluadores**. En otros trabajos hemos recurrido básicamente a tres: 1) un riguroso diseño metodológico, recolección y tratamiento de datos; 2) el pleno cumplimiento de los requisitos especificados en la convocatoria y los TR; y 3) la emisión expresa de un juicio valorativo fundamentado sobre el programa (Cardozo, 2006).

En el contexto del presente trabajo, el segundo punto fue muy cuidado por los Consejeros durante el acompañamiento y las observaciones formuladas a los informes, por lo que, a lo sumo, podemos decir que hubo algún caso en que no se contestaron sistemáticamente todas las preguntas planteadas en los TR, lo que en la práctica redundó en un informe menos repetitivo debido al ya planteado problema de redundancia en los anteriores. En consecuencia, en este aspecto hubo un cumplimiento generalizado, por lo que retomamos el primer y tercer criterio, al que agregamos un manejo solvente del marco teórico-conceptual, jurídico y de planeación global.

Por mantener el orden del proceso de investigación, comenzaremos por este **marco teórico-conceptual, jurídico y de planeación global** (apartado No. 7). En él concluimos que los marcos presentados en los informes son extremadamente variados y

que todos dejan fuera algún aspecto importante, por lo que su tratamiento se considera insuficiente, salvo en los dos casos que analizan los principales conceptos, enfoques, criterios de evaluación, y los planes del GDF. En el extremo opuesto, tres informes carecen de marco teórico o bien lo reducen al marco jurídico.

En relación con el criterio de un riguroso **diseño metodológico, recolección y tratamiento de datos** (apartado No. 7), en general, se presenta un manejo aceptable de los métodos de recolección de información y una descripción de actividades realizadas, pero aparecen ausencias o insuficiencias generalizadas en materia de métodos de análisis y síntesis de la información. En torno a los problemas que se presentaron con la aplicación de la MML (técnica de planeación antes que de evaluación), la idea de Evalúa DF es seguir avanzando en la construcción de su propia metodología de evaluación. En el análisis correspondiente al diseño y operación resaltan dos como los programas que mejor cumplieron los requerimientos; en el extremo opuesto se identifican especialmente otros dos.

Finalmente, en torno al tercer criterio, emisión expresa de un **juicio valorativo**, identificación y priorización de **problemas** y formulación de **propuestas fundamentadas** en el análisis del programa (apartado No. 7), se encontró bastante reticencia de los evaluadores a efectuar las valoraciones demandadas del diseño, la operación y su congruencia; los mejores resultados corresponden a tres programas. El análisis de problemas se cumple bien en cuatro y las propuestas más completas corresponden a dos. Las mayores insuficiencias en este punto se concentran en uno de los programas y, en menor grado en otros cuatro. Como puede verse, los dos últimos aspectos carecen de la contundencia esperada y existe un único programa con resultados satisfactorios en las tres aristas consideradas.

En resumen, la calidad del trabajo de los evaluadores medida en función de los tres criterios revisados arroja valores relativamente aceptables, si consideramos que se trata de una primera experiencia de evaluación En función del análisis previo descartamos los valores extremos (excelente o mala) que la variable de calidad pudiera asumir en teoría, y nos limitamos a identificar tres niveles dentro de lo que calificamos como “calidad relativamente aceptable”: mayor, intermedia y menor.

En la búsqueda de las variables que mejor podrían explicar estos resultados, a pesar de que el número de casos es insuficiente para demostrar asociaciones, realizamos cinco cruces de las mismas, cuyos resultados son los siguientes:

- No hay una clara asociación entre “calidad del informe” y “calidad del equipo evaluador”, tal vez por las dificultades ya planteadas para discriminar suficientemente en la segunda variable: la calidad de los equipos se calificó mayoritariamente como “intermedia” y a ella corresponde todo tipo de calidad de informe: en cuatro casos “mayor”, en uno “intermedia” y en tres “menor” (ver cuadro VII).

Cuadro VII: Calidad del Informe/Calidad del equipo evaluador⁸⁴

Calidad del informe/Calidad del equipo	Mayor	Intermedia	Menor
Mayor		4	1
Intermedia	1	1	1
Menor		3	1

- Tampoco la hay entre “calidad del informe” y “forma de elección del evaluador”, ya que los que lo obtuvieron por concurso se distribuyen en igual proporción en los tres niveles de calidad del informe; mientras que los que se adjudicaron en forma directa, obtienen calidad “mayor” en dos casos y “menor” en uno (ver cuadro VIII).
- Se percibe cierta regularidad al cruzar “calidad del informe” y “sector al que pertenece el programa”: cinco programas centrales concentran los únicos casos en que la calidad del informe se calificó como “mayor”, mientras todos delegacionales se distribuyen por igual en calidad “intermedia” y “menor” (ver cuadro IX). Este

⁸⁴ Existen algunos casos en que la información es insuficiente para una correcta comparación con el resto de programas.

resultado no sorprende puesto que el número y la variedad de programas incluidos (debido a la ausencia de PDDS), la mayoría con montos presupuestales y coberturas muy bajas, así como las dificultades para obtener la información en las delegaciones, explican la mayor dificultad que los equipos evaluadores tuvieron en estos casos. Pero la falta de PDDS no justifica totalmente la calidad de sus evaluaciones; en uno de los casos dicho programa existió y de todas maneras, el resultado fue sólo medianamente aceptable. Además, en un par de casos, también contribuyó una falta de coordinación en el análisis y en la redacción del informe final por parte de los equipos, donde se perciben criterios diferentes (probablemente elaborados por personas diferentes), según el apartado que se revise.

Cuadro VIII: Calidad del Informe/Forma de elección del evaluador

Calidad del informe/Forma de elección	Concurso	Adjudicación Directa
Mayor	3	2
Intermedia	3	
Menor	3	1

Cuadro IX: Calidad del Informe/Sector al que pertenece el programa

Calidad del informe/Sector al que pertenece	Central	Delegacional
Mayor	5	
Intermedia	1	2
Menor	2	2

- El cruce entre “calidad del informe” y “tipo de programa” también sugiere cierta asociación posible ya que todos los programas de transferencias y de servicios de salud concentraron los informes de “mayor” calidad; mientras los de servicios de crédito y variados (en el caso de los delegacionales) concentran los informes de calidad “intermedia” y “menor” (ver cuadro X).
- Un último cruce se hizo entre “calidad del informe” y “actitud de los funcionarios responsables de los programas” en los siete casos en que respondieron la pregunta en las entrevistas: si bien se está muy lejos de poder referir una asociación plena, es la que aparece como más sugerente, puesto que se confirma plenamente en cuatro de estos casos y se aproxima en dos más (ver cuadro XI).

Cuadro X: Calidad del informe/tipo de programa

Calidad del Informe/ Tipo de Programa	Transferencias	Servicios Salud	Servicios de créditos	Varios (Delegacional)⁸⁵
Mayor	3	2		
Intermedia			1	2
Menor			2	2

Cuadro XI: Calidad del informe/Actitud de los funcionarios responsables del programa

Calidad del informe/Actitud de funcionarios	Buena	Mediana	Baja
Mayor	2		
Intermedia		1	1
Menor	1	1	1

⁸⁵ La mayoría de los programas específicos delegacionales son de transferencias, pero no exclusivamente.

Poco puede deducirse de los resultados anteriores para incidir en el mejoramiento de las evaluaciones, más allá de poner mayor cuidado en definir el tipo de evaluación que se solicita a nivel delegacional y facilitar una mejor respuesta de los funcionarios, propiciando una mayor comunicación y coordinación con ellos. En particular, se sugiere que Evalúa DF sea más estricto en la revisión de las propuestas técnicas recibidas, ya que dos de las disponibles⁸⁶ en los casos en que los informes finales presentan mayores problemas, además de vincularse a programas delegacionales, coinciden en presentar debilidades desde la presentación de sus marcos teóricos (ausencia y confusión con marco normativo o muy limitada revisión de autores) y/o metodológicos (presentación general de métodos, sin argumentar los propuestos como pertinentes al trabajo y que luego no resultarían aplicables) en dichas propuestas. En el tercer caso, la propuesta es buena pero no se concreta durante su instrumentación. Por último, no hay que olvidar mejorar las características de los equipos de evaluadores, cuya relación no pudo medirse plenamente, y la normatividad en relación con las inconsistencias persistentes.

De alguna manera, todos los aspectos previos se relacionan con los procesos organizados y coordinados por Evalúa DF (antes, durante y al finalizar el proceso de evaluación), lo que es indicativo de que hay aún aspectos mejorables; sin embargo, **tomando en cuenta que el Consejo inició su trabajo sin antecedentes previos en materia de evaluación externa en el GDF y que no comparte el enfoque desarrollado a nivel federal, por lo que ha tenido que ir construyendo paso a paso su modo propio de encarar el trabajo, se autovalora que el desempeño de Evalúa DF ha sido exitoso en su avance hacia el logro de sus objetivos.**

En lo que respecta a la **utilidad** final de las evaluaciones realizadas, como ya se mencionó, ésta es doble: por un lado, debe contribuir a mejorar el diseño y operación de los programas sociales y, por otro, a difundir información que incremente la transparencia, la rendición de cuentas y facilite la participación ciudadana. Asimismo deben proporcionar un insumo calificado para la formulación de las recomendaciones por parte de Evalúa DF.

⁸⁶ Como ya se mencionó, existe una que no fue posible obtener para el trabajo presentado.

A pesar de estar conciente de que éste es el fin último de toda evaluación, la presente metaevaluación carece de información suficiente para valorar su impacto, ya que sólo dispone de las recomendaciones emitidas por Evalúa DF, el seguimiento de las mismas, la difusión realizada, las solicitudes de información presentadas a la OIP y las entrevistas aplicadas.

Con base en esos instrumentos, puede afirmarse que los resultados de las evaluaciones fueron fundamentales para la redacción de las recomendaciones, especialmente permitieron confirmar importantes ausencias o fuertes deficiencias en procesos relevantes como el de planeación, participación ciudadana o transparencia. En casos concretos como los programas de vivienda, por ejemplo, la Consejera que realizó el acompañamiento expresó que la evaluación permitió detectar también la necesidad de reformar la Ley de Vivienda; en menor grado, la conveniencia de recuperar la dinámica territorial y de fortalecer la producción social de vivienda.

El grado de incumplimiento total o parcial de las recomendaciones a los programas muestra que Evalúa DF debe poner en marcha un mecanismo más completo y riguroso para darles seguimiento. La información a los funcionarios se realiza mediante oficios y reuniones de trabajo, y la dirigida a la ciudadanía en general se encuentra disponible en el portal del Consejo y se promueve a través de conferencias de prensa. El interés ciudadano por conocer más de estos procesos ha sido casi nulo (sólo tres solicitudes sobre el tema a la OIP en 2009).

En relación con este importante aspecto de la ciudadanización y credibilidad de la información se detecta un gran ausente en el trabajo realizado a la fecha por Evalúa DF: la participación social en los procesos de evaluación que genera aprendizajes sociales y legitimidad en los procesos. Si bien su ausencia se justifica por el tipo de evaluaciones realizadas (diseño y operación) y las limitaciones de recursos disponibles, resulta urgente que Evalúa DF promueva con mayor fuerza esa participación, prácticamente inexistente en otros procesos de evaluación nacional que vaya más allá de la aplicación de encuestas, y que resulta fundamental en el enfoque emergente de evaluación que se intenta instrumentar. La apertura de un buzón y la realización de foros para discutir el contenido de las recomendaciones que deben formularse con base en las evaluaciones, son útiles pero insuficientes.

Adicionalmente, resulta interesante el comentario de una evaluadora entrevistada en el sentido de que su comunicación con los funcionarios consiguió modificar la concepción de estos respecto de la evaluación y les permitió que confiaran en su trabajo, al punto que actualmente la consultan y asisten a sus cursos. También que la evaluación despertó un mayor interés por vincular el tema de derechos humanos con discapacidad, lo que está llevando a implementar un área específica para todo el DIF. La Consejera que le dio seguimiento a esta evaluación también reconoce que, más allá de los resultados presentados en el informe, el programa ganó por el contacto y confianza que se generaron entre evaluador y evaluado.

Por otra parte, un funcionario motivado por el trabajo de Evalúa DF, recomendó que este Consejo cree, a su vez, Consejos Técnicos que estudien los polígonos de pobreza en la ciudad, y que exija la evaluación de la difusión del programa desde su origen y que la administración actual, antes de que acabe su gestión, entregue toda la información relacionada con la evaluación, fungiendo el Consejo como una especie de banco de datos que facilite el desfase con la nueva administración.

Finalmente, es necesario expresar que, para efectuar un análisis más profundo de la utilidad de las evaluaciones y recomendaciones subsecuentes en los programas analizados y la reorientación de la política social del DF, será necesario dejar pasar el plazo previsto para su total cumplimiento (2011, en algunos casos) y evaluar el impacto producido por las mismas.

En cuanto a los efectos generados por la difusión y rendición de cuentas a la ciudadanía también requiere más tiempo para percibirse, y habrá que pensar en el diseño de una investigación que recoja mediante trabajo de campo las opiniones de todos los sectores sociales.

10.- Propuestas

A continuación se presentan, por temas, las propuestas que surgen del análisis realizado:

- **Términos de referencia:** definir claramente lo que se entiende por desarrollo social, particularmente la inclusión de la infraestructura social en el caso de los programas delegacionales; e incluir preferentemente temas más que preguntas exhaustivas, en todo caso cuidar de no ser repetitivos, formularlos en forma más específica en función de cada programa, y utilizarlos sólo como guía para la evaluación..
- **Tiempos:** ir recorriendo la publicación de convocatorias, en lo posible a los primeros meses del año, de manera de aprovechar mejor el tiempo para el desarrollo de las evaluaciones. También ampliar los plazos para que los funcionarios respondan a los informes de las evaluaciones y a las recomendaciones.
- **Marcos teóricos:** precisar más lo que se espera en los TR para que las propuestas técnicas y los informes sean más completos y precisos.
- **Métodos:** Idem anterior, especialmente en materia de métodos de análisis y síntesis.
- **Técnicas:** ser más específicos al solicitar técnicas como MML y asegurar habilidades en el equipo evaluador que se consideren necesarias y hayan sido incluidas en los TR (manejo de la información estadística, elaboración de diagramas de flujo, etc.).
- **Acompañamiento:** tratar de homogeneizar el trabajo realizado por lo Consejeros en cuanto a claridad y tiempo.
- **Recursos:** lograr que Evalúa DF cuente con un mayor presupuesto anual asegurado y una más amplia y más calificada planta laboral en el personal técnico-operativo, de manera de avanzar en la realización de evaluaciones de

impacto, sin detrimento de la calidad de su trabajo; y diversificar más los montos pagados en función de la complejidad de cada evaluación. En todo caso, reducir el número de evaluaciones anuales pero no su alcance.

- **Equipos evaluadores:** mejorar la experiencia previa en trabajos de evaluación de programas sociales, asegurar mayor pertinencia de la interdisciplinariedad en función del programa evaluado y mayor conocimiento de la materia a ser evaluada.

- **Información general:** exigir una mayor revisión de la bibliografía académica publicada sobre cada tema evaluado.

- **Información del programa:** realizar una reunión previa al inicio de la evaluación para conocer mejor el funcionamiento del programa y sus principales problemas, así como los aspectos de mayor interés para los funcionarios que los operan, de manera de precisar y preparar la información requerida. También para sensibilizarlos sobre las atribuciones, objetivo y tipo de evaluación que Evalúa DF organiza.

- **Diseño/operación:** poner más atención a la operación y su congruencia con el diseño en los TR, menos tratada que esta última en los informes, y disponer de más tiempo y recursos para cubrirla mediante observación directa o encuestas a beneficiarios y derechohabientes.

- **Participación social:** generar mecanismos que promuevan la participación efectiva de los ciudadanos y funcionarios en los procesos evaluativos.

- **Juicios valorativos:** exigir en forma más contundente la valoración de los aspectos analizados con su correspondiente fundamentación en los resultados hallados.

- **Propuestas:** realizar sugerencias específicas para cada problema identificado, especialmente los catalogados como prioritarios, aprovechando las fortalezas del

programa y cuidando de identificar la autoridad a la que deben dirigirse, los plazos y procedimientos de instrumentación recomendados.

- **Información a evaluadores:** brindarles información de los procesos posteriores a la entrega de su informe final: respuestas a estos, emisión de recomendaciones, seguimiento de las mismas y, en su caso, controversias.
- **Seguimiento de recomendaciones:** si bien el porcentaje de recomendaciones aceptadas resulta satisfactorio, se requiere de un mayor seguimiento del cumplimiento de las mismas y la adopción inmediata de decisiones en caso de incumplimiento o falta de entrega de la información correspondiente.
- **Desarrollo de la cultura de evaluación:** a pesar de que se han hecho logros importantes en la construcción de esta cultura, aún se requiere mayor comunicación y coordinación entre los tres actores fundamentales de la evaluación. Para ello se recomienda promover la realización de cursos, diplomados, talleres, reuniones de discusión, participación en eventos académicos, publicaciones, entre otros.

En la consecución de las propuestas formuladas, Evalúa DF tiene un papel fundamental a cumplir, ya sea a través de su trabajo directo (elaboración de TR, definición de tiempos, acompañamiento, etc.) como en la revisión de los productos entregados por los evaluadores (propuestas técnicas, informes, etc.).

Sin embargo, en varias de ellas pueden contribuir sustantivamente otros actores: 1) los evaluadores en la composición y capacitación de sus equipos, la mejor preparación de marcos teóricos, selección de métodos y técnicas de investigación, utilización más exhaustiva de materiales biblio- hemerográficos, emisión de juicios valorativos y fundamentación de sus propuestas; 2) los funcionarios de los programas evaluados, con mayor disposición a entregar en forma expedita la información documental requerida y a facilitar la aplicación de entrevistas; y 3) los órganos que aprueban y realizan las ministraciones presupuestales mediante la disposición ágil de mayores recursos para las tareas del Consejo.

Finalmente, la contribución al desarrollo de una cultura de la evaluación es una tarea de difícil consecución a la que todos los actores mencionados deben contribuir en la medida de sus posibilidades.

11.- Bibliografía

- Alfaro, Gilberto y Virginia Sánchez (s/f), “Criterios y aspectos para conducir procesos de meta evaluación. Un análisis de casos”, citado en Dopico, Ileana, s/f, “Metaevaluación: ¿Por qué y para qué?”, en http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf, consulta 15 de julio de 2008.
- Bañón i Martínez, Rafael, Comp. (2003), La evaluación de la acción y de las políticas públicas, Madrid: Díaz de Santos.
- Bustelo, María (2002), “Meta-evaluation as a tool for the empowerment and development of the evaluation function in Public Administration”, ponencia presentada en la V Conferencia Europea de Evaluación, Sevilla: www.europeanevaluation.org.
- ----- (2003), “¿Qué tiene de específico la metodología de la evaluación?”, en Bañón (comp.) La evaluación de la acción y de las políticas públicas, Madrid: Díaz de Santos.
- ----- (2004), La evaluación de políticas públicas de igualdad de género en España, Madrid: Catarata.
- Cardozo Brum, Myriam (2006), La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México, Colección Conocer para Decidir, Cámara de Diputados-M. A. Porrúa, México.
- ----- (2009a), Evaluación y metaevaluación en los programas mexicanos de desarrollo social, Colección Teoría y Análisis, UAM-X, México, 2009.
- ----- (2 y 3 de 2009b), “Modelos metodológicos aplicados por el gobierno federal y el gobierno del Distrito Federal en la evaluación de programas sociales”, ponencia presentada al Congreso Pre-ALAS, México: UAEM.
- Centeno, Helen (2002), “Meta-evaluación del Programa Antidrogas y Salud Sexual y Reproductiva para Adolescentes, Jamaica 1999-2002: lecciones aprendidas y contribución metodológica”, tesis del Master Profesional en Población y Salud, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Comisión Interinstitucional de Desarrollo Social (S/F), “Lineamientos Generales de Política Social en el Distrito Federal 2007-2012”
- “Decreto por el que se crea el organismo público descentralizado denominado Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal” Gaceta Oficial del Distrito Federal, Décima Séptima Época, 21 de septiembre 2007, No. 175.

- Díaz, Luis Fernando (2002), "La metaevaluación y su método", en Revista de Ciencias Sociales, año XLIII, Nos. 92-93, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Díaz, Luis Fernando y Rosay Rosales (2003), Metaevaluación: Evaluación de la evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Dopico, Ileana (s/f), "Metaevaluación: ¿Por qué y para qué?", en http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf, consulta 15 de julio de 2008.
- Estatuto Orgánico de Evalúa DF, publicado en la Gaceta Oficial del DF el 15 de junio de 2009.
- Evalúa DF (2010), "Informe al Jefe de Gobierno".
- ----- (marzo de 2010), "Recomendaciones a la Secretaría de Desarrollo Social", en www.evalua.df.gob.mx.
- ----- (2009), "Evaluaciones externas y recomendaciones 2008-2009", en www.evalua.df.gob.mx.
- García Sánchez, Ester (2003), "La evaluación de programas de reforma educativa en España. Tres estudios de caso desde un enfoque de metaevaluación", tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- ----- (2004), "La evaluación educativa en España: balance y metaevaluación", ponencia presentada al IX Congreso Internacional del CLAD, Madrid.
- ----- (2009), "Metaevaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política", en Revista Reforma y Democracia No. 43. Venezuela: CLAD.
- House, E. R. (1980). Evaluating with validity, California: Sage.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994), The program evaluation standards, segunda edición, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lacasse, M. François (1993), "Gestion et émasculation des évaluations: le cas de Canada", en Revue Française d'Administration Publique, N° 66, Francia.
- Lajoudie, B. y J. Toulemonde (Junio de 2002), "Méta-évaluation, bilan des évaluations réalisées en Limousin au cours de la période 1994-1998", ponencia presentada a las Cuartas Jornadas de la Société Française d'Évaluation, Lille, France.
- Larrú, José María (2003), "Análisis de los resultados y metaevaluación del sistema de evaluaciones de EuropeAid", España: CECOD, www.cecod.net, consulta efectuada el 22 de Junio de 2004.

- Lascoumes, Pierre (1998), “Pratiques et modèles de l’évaluation” y “Usages et retombées de l’évaluation”, en Kesler, Marie Christine y otros, Evaluation des politiques publiques, París: L’Harmattan.
- Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, publicada en la Gaceta Oficial del DF el 11 de febrero de 2009, en <http://www.evalua.df.gob.mx>, consulta: 14 de diciembre de 2009.
- Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 27 de enero del 2000, en <http://www.evalua.df.gob.mx>, consulta: 14 de diciembre de 2009.
- Ley de Presupuesto y gasto eficiente, en www.asambleadf.gob.mx, consulta: 14 de mayo de 2010.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/240.pdf, consulta: 14 de diciembre de 2009.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, en www.evalua.df.gob.mx, consulta: 14 de diciembre de 2009.
- Marabotto, María Irma (2005), “Meta evaluación: una mirada crítica sobre la evaluación institucional”, presentación efectuada en el 4° Congreso Internacional de Educación Santillana La calidad como meta. La evaluación como camino, Buenos Aires: Fundec.
- Monnier, Eric (1995), Evaluación de la acción de los poderes públicos, España: Instituto de Estudios Fiscales.
- Patton, M.Q. (1997), Utilization-focused evaluation. The new century text, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rancaño, Delma y Oledia Benvenuto (s/f), “Meta-evaluation: a reconsideration of Universidade Veiga de Almeida’s evaluative proposal”, V Conferencia de la INQAAHE: www.cse.cl/inqaah.html, citado en Dopico, Ileana, s/f, “Metaevaluación: ¿Por qué y para qué?”, en http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf, consulta 15 de julio de 2008.
- Reglamento de la Ley del Desarrollo Social para el Distrito Federal, en www.evalua.df.gob.mx.
- Schwandt, Thomas y Edward Halpern (1988), Linking auditing and metaevaluation, Newbury Park: Sage Publications.
- Schwentesius, Rita y otros (2007), “Metaevaluación de tres evaluaciones oficiales de la SAGARPA del programa de pagos directos (PROCAMPO) a la agricultura

mexicana”, en Revista Estudios Sociales, Año/Vol. 15, No.030, Hermosillo, Sonora, México: Universidad de Sonora.

- SEDESOL (17 de enero de 2008), “Evaluación del proceso de evaluación del programa Oportunidades”, Cuernavaca, México, en <http://siteresources.worldbank.org>.
- Scriven, Michael (1967), “The methodology of evaluation”, en Tyler y otros, Perspective of curriculum evaluation, Chicago: Rand McNally.
- ----- (1969), “An introduction to meta-evaluation”, en Eductional Product Report.
- ----- (1976), “Evaluation bias and its control”, en Evaluation Studies ReviewAnnual, Vol.1
- ----- (1991), Evaluation Thesaurus, Newbury Park: Sage Publications.
- Stufflebean, Daniel (1974), “Meta-evaluation”, en Ocasional Paper No. 3: www.wmich.edu, consulta efectuada el 2 de Mayo de 2003.
- Stufflebean, Daniel y Anthony Shinkfield (1987), Evaluación sistemática, España: Paidós.
- Vargas, Germán (2007), Metaevaluación de los programas de la Secretaría de Agricultura (SAGARPA), dirigida a productos agrícola básicos. Resultados generales, México: CEDRSSA.
- Weiss, Carol (1998), Evaluation. Methods for studying programs and policies, EUA: Prentice Hall.

12.- Anexos

ANEXO N° 1

Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation

Segunda Edición, 1994

NORMAS DE UTILIDAD

Las normas de utilidad pretenden asegurar que una evaluación servirá a las necesidades de información de los usuarios pretendidos.

U1 Identificación de los agentes críticos (*stakeholders*) Se deben identificar las personas implicadas o afectadas por la evaluación, de manera que sus necesidades puedan ser cubiertas.

U2 Credibilidad del evaluador Las personas que dirijan una evaluación deben ser merecedoras de confianza y competentes para realizar una evaluación, de manera que los hallazgos de la evaluación consigan la máxima credibilidad y aceptación.

U3 Selección y alcance de la información La información recopilada debe ser seleccionada ampliamente para contestar preguntas pertinentes sobre el programa y debe responder a las necesidades e intereses de clientes y otros agentes críticos.

U4 Identificación de valores Las perspectivas, los procedimientos y la fundamentación que se utilicen al interpretar los resultados deben describirse con cuidado, de manera que los fundamentos de los juicios de valor sean claros.

U5 Claridad del informe Los informes de evaluación deben describir claramente el programa que está siendo evaluado, incluyendo su contexto, y los propósitos, procedimientos y resultados de la evaluación, de manera que se ofrezca información esencial y fácilmente comprensible.

U6 Oportunidad y difusión del informe Los hallazgos intermedios significativos y los informes de evaluación se deben difundir a los usuarios deseados, de manera que puedan ser utilizados de manera oportuna.

U7 Impacto de la evaluación Las evaluaciones se deben planificar, dirigir y comunicar de forma que animen a los agentes críticos a su cumplimiento, de manera que aumente la probabilidad de que se use la evaluación.

NORMAS DE FACTIBILIDAD/VIABILIDAD

Las normas de factibilidad tienen el propósito de asegurar que una evaluación sea realista, prudente, diplomática y frugal.

F1 Procedimientos prácticos Los procedimientos de la evaluación deben ser prácticos, de manera que las interrupciones sean mínimas mientras se obtiene la información necesaria.

F2 Viabilidad política La evaluación se debe planificar y dirigir anticipando las diferentes posturas de diversos grupos de interés, de manera que se pueda obtener su colaboración y así se puedan advertir y

contrarrestar posibles intentos de restringir las operaciones de evaluación o de sesgar o abusar de los resultados por parte de estos grupos.

F3 Coste Efectividad La evaluación debe ser eficiente y producir una información de valor suficiente, de manera que se justifiquen los recursos empleados.

NORMAS DE CORRECCION /LEGITIMIDAD

Son las normas dirigidas a asegurar que la evaluación se dirija legal y éticamente y con la debida atención al bienestar de aquellos implicados en la evaluación, así como a aquellos afectados por sus resultados.

C1 Orientación de Servicio Las evaluaciones se deben diseñar para asistir a las organizaciones a tratar y cubrir efectivamente las necesidades de todo el espectro de destinatarios.

C2 Acuerdos formales Las obligaciones de las partes formales de la evaluación (qué se hará, cómo, por quién y cuándo) se deben acordar por escrito, de forma que dichas partes estén obligadas a seguir todas las condiciones del acuerdo o, por el contrario, renegociarlo formalmente.

C3 Derechos de los sujetos Las evaluaciones se deben diseñar y dirigir de tal forma que se respeten y protejan los derechos y el bienestar de los sujetos.

C4 Interacciones humanas Los evaluadores deben respetar la dignidad y el valor humano en sus interacciones con otras personas asociadas a la evaluación, de manera que no se amenace o dañe a los participantes.

C5 Valoración completa y justa La evaluación debe ser completa y justa en su análisis y en su registro de fortalezas y debilidades del programa evaluado, de tal modo que las fortalezas sean reforzadas y las áreas problemáticas tratadas.

C6 Revelación de los resultados Las partes formales de la evaluación deben asegurar que el conjunto completo de resultados de la evaluación junto con sus pertinentes limitaciones son accesibles para las personas afectadas por la evaluación y para cualquier otra persona con derechos legales para recibir los resultados.

C7 Conflicto de intereses Los conflictos de intereses deben manejarse abierta y honestamente de tal forma que no comprometan el proceso ni los resultados de la evaluación.

C8 Responsabilidad fiscal La distribución y los gastos de recursos asignados por el evaluador deben reflejar procedimientos solventes de información y responsabilidad, en caso contrario el evaluador debe ser prudente y éticamente responsable de manera que los gastos se justifiquen y sean apropiados.

NORMAS DE PRECISION

Estas normas tienen el propósito de asegurar que una evaluación revele y proporcione información técnicamente apropiada sobre las características que determinan el valor o mérito del programa evaluado.

P1 Documentación del programa El programa evaluado debe ser descrito y documentado de forma apropiada y clara, de tal manera que el programa se identifique claramente.

P2 Análisis del contexto El contexto en el cual el programa existe se debe examinar con suficiente detalle de manera que se puedan identificar sus posibles influencias sobre dicho programa.

P3 Descripción de propósitos y procedimientos Los propósitos y procedimientos de la evaluación deben ser seguidos y descritos con el suficiente detalle de manera que se puedan identificar y valorar.

P4 Fuentes de información defendibles Las fuentes de información que se utilicen en una evaluación de programa se deben describir con suficiente detalle de forma que se pueda estimar la adecuación de la información.

P5 Información válida Los procedimientos de recopilación de información se deben elegir y desarrollar y entonces poner en práctica de manera que se asegure que la interpretación a la que se ha llegado es válida para el uso que se le pretende dar.

P6 Información fiable Los procedimientos de recopilación de información se deben elegir, desarrollar y poner en práctica de manera que se asegure que la información obtenida es suficientemente fiable para el uso que se le pretende dar.

P7 Información sistemática La información recopilada, procesada y transmitida en una evaluación debe ser revisada sistemáticamente y cualquier error encontrado debe ser corregido.

P8 Análisis de la información cuantitativa La información cuantitativa de una evaluación se debe analizar apropiada y sistemáticamente de manera que las preguntas de evaluación se contesten de forma efectiva.

P9 Análisis de la información cualitativa La información cualitativa de una evaluación se debe analizar apropiada y sistemáticamente de manera que las preguntas de evaluación se contesten de forma efectiva.

P10 Conclusiones justificadas Las conclusiones a las que se llega en una evaluación deben estar justificadas explícitamente de manera que los agentes críticos de la evaluación puedan ponderarlas.

P11 Informe imparcial Los procedimientos para informar deben asegurar que no haya distorsión causada por sesgos y sentimientos personales de cualquiera de las partes de la evaluación, de manera que los informes reflejen de forma justa los resultados de la evaluación.

P12 Metaevaluación La evaluación en sí misma se debe evaluar formativa y sumativamente a través de éstas y otras normas pertinentes, de manera que se guíe de forma apropiada su realización y, en cuanto se termine, los agentes críticos puedan examinar de cerca sus fortalezas y debilidades.

ANEXO N° 2

Facultades de diversas Secretarías relativas a evaluación según la LOAPDF

- **Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo** Art. 23 *ter* inciso III: Proponer al Jefe de Gobierno para su expedición...los lineamientos para la formulación, ejecución y evaluación de la política laboral en el DF.
- **Secretaría de Educación** Art. 23 *quater* inciso I: Planear, organizar, desarrollar, administrar, supervisar y evaluar los servicios del Sistema Educativo del Distrito Federal, en el ámbito de su competencia.
- **Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades** Art.23 *Quintus* inciso I: Establecer las políticas y programas generales en materia de promoción y fomento agrícola, agropecuario, turismo alternativo, así como formular, conducir, coordinar y evaluar los programas del sector rural.
- **Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda** Art. 24 inciso I: Proponer, coordinar y ejecutar las políticas en materia de planeación urbana, así como formular, coordinar, elaborar y evaluar los programas en esta; inciso II: Formular, coordinar y evaluar el Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal; inciso XII: Estudiar, evaluar y proponer la adquisición de las reservas territoriales necesarias para el desarrollo urbano, con base en un programa de corto, mediano y largo plazo.
- **Secretaría de Desarrollo Económico** Art. 25 inciso I: Establecer las políticas y programas generales en materia de desarrollo, promoción y fomento económico, así como formular, conducir, coordinar y evaluar los programas sectoriales y delegacionales correspondientes.
- **Secretaría del Medio Ambiente** Art 26: ...le corresponde la formulación, ejecución y evaluación de la política del Distrito Federal en materia ambiental y de recursos naturales; inciso II: Formular, ejecutar y evaluar el Programa de Protección al Ambiente del Distrito Federal.
- **Secretaría de Obras y Servicios** Art. 27 inciso II: Vigilar y evaluar la contratación, ejecución y liquidación de las obras y servicios de su competencia, conforme a las leyes aplicables
- **Secretaría de Salud** Art. 29: ... le corresponde el despacho de las materias relativas a la formulación, ejecución, operación y evaluación de las políticas de

salud del Distrito Federal; inciso III: Planear, organizar, dirigir, operar, controlar y evaluar el Sistema de Salud del Distrito Federal; inciso VI: Coordinar, supervisar y evaluar los programas y acciones que en materia de salud realicen las Delegaciones del DF; inciso IX: Planear, dirigir, controlar, operar y evaluar los servicios de atención médica y salud pública; inciso X: Planear, dirigir, controlar y evaluar los servicios de medicina legal, de salud en apoyo a la procuración de justicia y atención médica a población interna en reclusorios y centros de readaptación social; inciso XI: Planear, dirigir, controlar, operar y evaluar las instituciones de prestación de servicios de salud a población abierta; inciso XIV: Planear, operar, controlar y evaluar el Sistema de Información de Salud del DF; inciso XVI. Elaborar, coordinar y evaluar programas de enseñanza e investigación y promover el intercambio con otras instituciones.

- **Secretaría de Finanzas** Art. 30 inciso XVI: Intervenir en la autorización y evaluación de los programas de inversión de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.

Facultades de evaluación de otras dependencias del gobierno central de la Ciudad según la LOAPDF

- **Contraloría General** Artículo 34 inciso I: Planear, programar, establecer, organizar y coordinar el Sistema de Control y Evaluación del Gobierno del Distrito Federal, manteniendo permanentemente su actualización; inciso XXXVIII: Determinar y conducir la política de atención ciudadana y normar, supervisar y evaluar la operación de las unidades de atención al público; inciso XLIV: Organizar, conducir y dar seguimiento a los procesos para la evaluación del desempeño de las Dependencias, Órganos Desconcentrados, y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.
- **Los titulares de los órganos Político-Administrativos de cada demarcación territorial** Artículo 39 inciso LIV: Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas a ellos adscritas: inciso LXIX: Recibir, evaluar y, en su caso, aprobar los Programas Internos y Especiales de Protección Civil en términos de las disposiciones jurídicas aplicables.

- **Las entidades paraestatales del Distrito Federal** Artículo 67: ... conforme al sistema de planeación y a los lineamientos que, en materia de programación, gasto, financiamiento, control y evaluación, se establezcan en el Reglamento correspondiente, formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazo; Artículo 72: El órgano de vigilancia de las entidades paraestatales estará integrado por un comisario público propietario y un suplente, designados por la Contraloría General del Distrito Federal, quienes evaluarán el desempeño general y por funciones de las entidades; Artículo 74: Los órganos internos de control de las entidades paraestatales estarán adscritos jerárquica, técnica y funcionalmente a la Contraloría General, y tendrán a su cargo las actividades relativas al control y evaluación de la gestión pública de la entidad, conforme al Reglamento correspondiente y a los lineamientos que emita la Contraloría General del DF.

Facultades en materia de evaluación según la LPD-DF

- **Los Jefes Delegacionales de los órganos político-administrativos** tendrán las siguientes atribuciones: Controlar y evaluar la ejecución del programa delegacional y, en su caso, de los programas parciales que de él se deriven (Artículo 8, inciso VIII).
- Las atribuciones que...corresponderán a **los titulares de las dependencias** serán: Participar en la elaboración, control y evaluación del Programa General, en las materias de su competencia; y evaluar y controlar la ejecución de los programas y proponer, en su caso, las modificaciones que procedan (Artículo 9, inciso I y VI).
- **Los titulares de los órganos de gobierno de las entidades y de los órganos desconcentrados** tendrán las siguientes atribuciones: Elaborar, controlar y evaluar su respectivo programa institucional atendiendo a las previsiones contenidas en el programa sectorial correspondiente (Artículo 10, inciso II);
- Las etapas del proceso de planeación son: la evaluación, mediante la cual se realiza la valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos en la ejecución del Programa General, los programas y los programas delegacionales (Artículo 15, inciso IV).

- El Sistema (de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal) contará con los subsistemas de información, de control y de evaluación que apoyarán la toma de decisiones y las acciones que se lleven a cabo durante el proceso de planeación (Artículo 16).
- En el Subsistema de evaluación se realizarán las acciones de valoración global de los avances en el cumplimiento de las metas establecidas en el Programa General, los programas y los programas delegacionales, que retroalimentará el proceso de planeación y, en su caso, propondrá la modificación o actualización que corresponda (Artículo 19).
- En la formulación del Programa General (de Desarrollo del DF) deberán evaluarse y considerarse las proyecciones y previsiones de largo plazo del Programa General anterior, así como el impacto de la ejecución de acciones y el logro de objetivos y metas de la planeación del desarrollo, para que, en su caso, se motiven debidamente las modificaciones que se tuvieran que realizar (Artículo 26).
- El Programa General contendrá, como mínimo las metas generales que permitan la evaluación sobre el grado de avance en la ejecución del Programa General (Artículo 27, inciso V)
- En la formulación del programa delegacional deberán evaluarse y considerarse las proyecciones y previsiones de largo plazo del programa delegacional anterior, así como el impacto de la ejecución de acciones y el logro de objetivos y metas de la planeación del desarrollo de la demarcación territorial, para que, en su caso, se motiven debidamente las modificaciones que se tuvieran que realizar (Artículo 30).
- El programa delegacional de cada demarcación territorial contendrá, como mínimo: Las metas generales que permitan la evaluación sobre el grado de avance en la ejecución del programa delegacional (Artículo 31, inciso VI).
- Los programas especiales serán formulados por el Comité de Planeación, quien establecerá la dependencia que coordinará su ejecución. Su vigencia y evaluación serán determinadas por los propios programas (Artículo 36).
- Los programas sectoriales, institucionales y especiales contendrán, como mínimo los mecanismos específicos para la evaluación, actualización y, en su caso, corrección del programa (Artículo 37, inciso VII).

- Los programas parciales contendrán, como mínimo los mecanismos de evaluación para corregir en su caso las desviaciones detectadas o para modificarlo (Artículo 39, inciso V)
- La participación social y ciudadana se llevará a cabo a través de la consulta pública, del control y evaluación y de la concertación e inducción (Artículo 58).

ANEXO N° 3

Ejemplo de Términos de referencia de Evaluación de Diseño y Operación 01-2008 Programa de Atención Integral de Cáncer de Mama en el D.F.

1.- Introducción

El 21 de septiembre de 2007 se publicó en la Gaceta Oficial del Gobierno del Distrito Federal (GDF) el Decreto por el que se crea el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (Consejo), que tiene entre sus propósitos evaluar la política social en su conjunto, así como a los diferentes programas que la integran y, a partir de ello, emitir recomendaciones y observaciones que haga posible su mejora constante.

El objetivo general de las tareas de evaluación que promoverá el Consejo es examinar la medida en que las autoridades del gobierno central y las delegaciones políticas, a través de los servicios y apoyos que realizan, responden a las necesidades e intereses de las mujeres y hombres del DF en toda la diversidad de condiciones y situaciones en las que se encuentran, según la edad, el género, las características de etnia, discapacidad, etc. Se trata de valorar la pertinencia de lo emprendido, su eficacia y, eficiencia, y su contribución efectiva al bienestar objetivo de la población y al goce efectivo de sus derechos.

Con esa finalidad se definen los presentes Términos de Referencia para llevar a cabo evaluaciones externas de **diseño y de operación** de programas que proporcionan apoyos y/o servicios.

2. Objetivos generales de la Evaluación Externa 001/2008

El componente **de evaluación de diseño de las evaluaciones externas 001/2008** tienen por objetivo analizar cuál es el grado de congruencia entre el diseño de los programas y los objetivos y principios de la política de desarrollo social establecidos en la Ley de Desarrollo Social del DF y en qué medida son internamente consistentes, eficaces y eficientes para alcanzar los fines que se proponen en pro del bienestar objetivo y el goce efectivo de los derechos.

El componente de operación de las **evaluaciones externas**, por su parte, busca analizar en qué medida las dependencias y/o unidades responsables de la planeación, operación, prestación y entrega, seguimiento y evaluación de los apoyos o servicios del programa han definido claramente su rol y sus procedimientos para cumplir con eficiencia su función.

3. Los programas sujetos a estos dos tipos de evaluación en la Convocatoria 001/2008 se enlistan a continuación:

1. Programa de Pensión Alimentaria para Adultos Mayores de 70 Años Residentes en el D.F.
2. Programa de Estímulos para el Bachillerato Universal 2007-2008 (“*Prepa Sí*”)
3. Programa de Acceso Gratuito a los Servicios Médicos y Medicamentos a las Personas Residentes en el DF que Carecen de Seguridad Social Laboral.
4. Programa de apoyo Económico a Personas con Discapacidad.
5. Programa de Atención Integral de Cáncer de Mama en el D.F.
6. Programa de Microcréditos para Actividades Productivas de Autoempleo.
7. Programa de Vivienda en Conjunto.
8. Programa de Mejoramiento de Vivienda y/o Lote Familiar.
9. Programa de Desarrollo Social de la Delegación Álvaro Obregón.
10. Programa de Desarrollo Social de la Delegación Gustavo A. Madero.
11. Programa de Desarrollo Social de la Delegación Iztapalapa
12. Programa de Desarrollo Social de la Delegación Miguel Hidalgo
13. Programa de Desarrollo Social de la Delegación Tláhuac.

Las reglas de operación de los diferentes programas sociales se pueden consultar en www.sideso.df.gob.mx

4.- Metodología y contenido de la propuesta técnica

La evaluación se realizará mediante trabajo de gabinete, apoyado en información del programa, bases de datos existentes y trabajos de investigación publicados y de reconocido prestigio en el tema. La misma deberá complementarse con la aplicación de

entrevistas a informantes-clave o cualquier otra técnica de investigación, cuantitativa y/o cualitativa, que se fundamente como pertinente y factible.

La propuesta técnica deberá:

- Exponer y explicar la metodología de evaluación específica a implementar;
- Contener la presentación del plan de trabajo que se pretende llevar a cabo para cumplir con la evaluación propuesta
- Presentar la estructura temática de los informes a elaborar con una breve descripción de su contenido.

5.- Productos a entregar como resultado de la evaluación

Como resultado del trabajo de evaluación realizado se entregará un informe intermedio y uno final. El primero de ellos incluirá el siguiente contenido mínimo:

- Introducción: descripción global del trabajo realizado
- Marco teórico-conceptual empleado en el trabajo
- Fuentes de información utilizadas y metodología aplicada
- Resultados preliminares y parciales de acuerdo a los temas de evaluación de diseño y operación definidos en el punto 6 *infra*.
- Bibliografía consultada
- Anexos
- Resumen ejecutivo

El informe final se compondrá como mínimo de los siguientes capítulos:

- Introducción: descripción global del trabajo realizado
- Marco teórico-conceptual empleado en el trabajo
- Fuentes de información utilizadas y metodología aplicada
- Resultados finales desglosados por cada uno de los temas de diseño y evaluación definidos en el punto 6 *infra*.
- Propuestas de recomendación y observaciones

- Bibliografía consultada
- Anexos
- Resumen ejecutivo

En los dos casos se entregarán tres juegos de documentos impresos y tres CDs con los archivos correspondientes.

6. Temas de diseño y operación que deberá incluir la evaluación del Programa de Atención Integral de Cáncer de Mama en el DF

TEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DISEÑO	ASPECTOS ESPECÍFICOS A CONSIDERAR
1. Antecedentes	
<p>1.1 Tomando en consideración las Reglas de Operación (RO) y/o la información del programa referido, describir en qué consiste y cuál es su objetivo.</p> <p>1.2 ¿Cuáles son las dependencias involucradas en el programa? (haga un organigrama de la unidad responsable del programa).</p> <p>1.3 ¿Se encuentra alineado el programa con los objetivos de de la Política de Desarrollo Social estipulados en la Ley de Desarrollo Social y en el Programa de Desarrollo Social 2007-2012? En caso positivo ¿con cuáles de dichos objetivos?</p> <p>1.4 ¿En qué año se originó el programa? ¿Cuál ha sido su trayectoria desde su creación a la fecha? (Describir los cambios identificando en qué aspectos se dan: cobertura, componentes, presupuesto, requisitos de asignación, registro, indicadores)</p> <p>1.5 ¿Se reflejan estos cambios en las RO? Hacer un cuadro comparativo.</p>	
2. Relevancia de la(s) necesidad(es) o problema(s) atendido(s)	

<p>2.1 ¿Qué tan relevantes son los problemas o necesidades que busca atender el programa? (Aportar datos del propio programa que indiquen la magnitud e importancia del problema)</p> <p>2.2 ¿Cuáles son sus principales perfiles y o su importancia de acuerdo a la bibliografía disponible?</p> <p>2.3 ¿Sitúe el programa en perspectiva comparada el problema respecto a otras ciudades del país o de América Latina? Anexe las referencias de la bibliografía consultada</p>	
<p>3. Identificación del problema y determinación de la población objetivo</p>	
<p>3.1 El programa ¿tiene identificado claramente el problema o necesidad al que trata de atender? Describa la situación.</p> <p>3.2 ¿Tiene identificado el origen o factores determinantes del problema? Describa la situación</p> <p>3.3 ¿Cuáles son los supuestos que justifican el programa y los riesgos de que no se cumplan? ¿Están adecuadamente identificados? Describa la situación</p> <p>3.4 Sus objetivos y estrategias ¿le permiten incidir en el problema? Explique</p> <p>3.5 ¿El programa ha identificado adecuadamente su población objetivo? Fundamente su respuesta.</p> <p>3.6 ¿En el diagnóstico del problema y en la determinación de la población objetivo se tomaron en cuenta las diferencias de género, edad, origen étnico, discapacidad, ámbito territorial; orientación sexual y otras diferencias relevantes entre la población? Describa la situación.</p> <p>3.7 ¿Existe algún estudio, algún tipo de</p>	<p>1. ¿Cómo se determina el número de estudios o mamografías a realizar por los prestadores del servicio?</p> <p>2. ¿Cuáles son los criterios utilizados para establecer los tiempos de respuesta a las usuarias por parte de los prestadores de servicios, en relación con los tipos de resultado con las mastografías (valores de 0 a 5)</p> <p>3. ¿Varían estos criterios según los prestadores del servicio?</p> <p>4. ¿Cómo se justifica o en qué se sustentan los ajustes de metas de atención entre un año y otro?</p> <p>5. ¿Cuenta el programa con mecanismos para el seguimiento de avances y metas (físicas y financieras)</p> <p>6. ¿Estos mecanismos incluyen a las organizaciones privadas que prestan servicios?</p> <p>7. ¿Se cuenta con algún mecanismo para medir la incidencia directa del programa en la disminución de la estadística de</p>

<p>análisis o justificación analítica o de política pública que sustente la pertinencia del programa? Describa la situación.</p> <p>3.8 ¿El programa o el servicio es pertinente respecto al problema a atender y a sus características entre la población? Fundamente su respuesta.</p> <p>3.9 ¿Existen en otros lugares soluciones alternativas al problema que el programa atiende? ¿Hace el programa referencia a ellas? Descríbalas.</p>	<p>mortalidad y morbilidad por cáncer de mama en el DF?</p> <p>8. ¿Es pertinente y consistente el Protocolo de atención con los objetivos del programa?</p> <p>9. ¿Se puede distinguir en la incidencia en las mujeres que se atienden en los hospitales de la SSDF, respecto a las que se atienden en los hospitales federales?. En caso afirmativo aporte datos.</p>
<p>4. Consistencia interna entre objetivos, estrategias y RO del programa</p>	
<p>4.1 ¿Existe consistencia lógica entre los objetivos, metas y RO? Fundamente su respuesta</p> <p>4.2 ¿Existe congruencia entre los objetivos que persigue el programa y los servicios o apoyos que presta? Fundamente su respuesta</p> <p>4.3 ¿Las estrategias del programa son congruentes con sus objetivos? Fundamente su respuesta</p> <p>4.4 ¿Los productos y componentes del programa guardan congruencia con los objetivos del mismo? Fundamente su respuesta</p> <p>4.5 ¿Son suficientes los productos y componentes para alcanzar los objetivos perseguidos? Fundamente su respuesta</p> <p>4.6 ¿Los productos y componentes son consistentes con la concepción general de los objetivos y son suficientes para producirlos? Fundamente su respuesta</p> <p>4.7 ¿Los productos, componentes y estrategias del Programa cumplen con los principios de la Ley de Desarrollo Social? Fundamente su respuesta</p> <p>4.8 ¿La selección de la población beneficiada cumple con el orden de prelación del Reglamento de la Ley</p>	<p>10. ¿Existe redundancia o complementariedad de este programa con otro semejante en el GDF?</p> <p>11. ¿Cuáles son las diferencias y complementariedad, en su caso, de este programa con el que está bajo responsabilidad del DIF-DF y con la SSDF?</p>

<p>de Desarrollo Social: universalidad-focalización territorial-focalización sectorial-focalización individual?</p> <p>4.9 ¿Existe algún conjunto de indicadores construido ex profeso para dar cuenta de los avances y resultados del programa? Describa la situación.</p> <p>4.10 ¿Cuenta el programa con mecanismos de monitoreo y evaluación interna? Descríbalos y valórelos.</p> <p>4.11 Construya el marco lógico del programa con base en la siguiente lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • objetivo general • objetivos específicos • metas • supuestos y riesgos • estrategias • componentes • actividades • medios de verificación y fuentes de información • indicadores de seguimiento • periodización de la información • comentarios 	
<p>5. Congruencia externa de las reglas de operación, objetivos, estrategias y componentes del programa con los objetivos de la política de desarrollo social</p>	
<p>5.1 Las RO del programa son consistentes con los principios de la política social establecidos en el Artículo 4º de la Ley de Desarrollo Social del DF (LDS)? Describa en qué medida estos principios están incorporados al programa.</p> <p>5.2 ¿Existen mecanismos para detectar la demanda de la población o la ciudadanía en este programa? Descríbalos y valórelos.</p> <p>5.3 ¿Hay organizaciones civiles participando en el programa? ¿en qué fases del programa se da esta participación? Descríbala y valórela=</p> <p>5.4 ¿Cuenta el programa o servicio con algún mecanismo que permita conocer y medir el grado de</p>	<p>12. ¿Cómo se justifica la subrogación de servicios privados?</p> <p>13. ¿Cómo se vincula esta estrategia con la garantía pública del derecho a la salud y el fortalecimiento de los servicios públicos?</p> <p>14. ¿Es consistente la entrega de resultados en eventos públicos con los derechos de las mujeres a la confidencialidad y los principios de la política social establecidos en la Ley de Desarrollo Social del DF?</p> <p>15. ¿Existe una normatividad aplicable para la subrogación de servicios privados? ¿Se cumple?</p>

<p>satisfacción de la población con su prestación? Descríbalo y valórela.</p> <p>5.5 ¿Prevé el programa o los servicios mecanismos de difusión adecuados para que la población conozca sus beneficios y procedimientos de acceso y dónde ocurrir para alcanzar sus beneficios? Descríbalos y valórela.</p> <p>5.6 ¿Cuenta el programa con un sistema de rendición de cuentas? Descríbalos y valórela.</p>	<p>16. ¿Tiene el programa un sistema de indicadores suficiente y adecuado para monitorear la eficiencia en la detección, tratamiento y oportunidad de los servicios?</p>
---	--

TEMAS DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA	ASPECTOS ESPECÍFICOS A CONSIDERAR
1. Recursos	
<p>1.1 ¿Cuenta el programa con los recursos financieros, humanos y materiales suficientes para el logro de sus objetivos y metas? Explique.</p> <p>1.2 Describa las principales necesidades en términos de fortalecimiento y mejora de los recursos humanos y técnicos.</p> <p>1.3 En caso de subejercicio de los recursos financieros ¿se cuenta con algún tipo de análisis o explicación?</p> <p>1.4 ¿Los recursos financieros del programa están en función de las metas o, por el contrario, las metas están en función de los recursos financieros disponibles?</p> <p>1.5 ¿Hay oportunidad en la entrega y ministración de recursos y transferencias? En caso negativo ¿cómo afecta el cumplimiento de las metas?</p>	<p>17. ¿Cómo se determina el costo por estudio/meta de atención?</p> <p>18. ¿Cómo y por cuanto varían los costos de atención por cada prestador de servicios?</p> <p>19. ¿Cómo se explican las variaciones anuales de recursos financieros, en las RO en la perspectiva de la progresividad de la política social del GDF?</p> <p>20. ¿Existe transferencia involuntaria de recursos al gobierno federal a partir de la derivación de casos al Instituto Nacional de Cancerología?</p>
2. Consistencia de la operación con el diseño y el logro de los resultados esperados	

<p>2.1 ¿Son suficientes las actividades del programa para el logro de los objetivos del programa? Describa y valore.</p> <p>2.2 ¿Hay consistencia y coherencia entre el diseño y la operación? Describa y valore.</p> <p>2.3 ¿Los mecanismos de transferencia de recursos, entrega de apoyos o prestación de servicios funcionan eficaz y oportunamente? Describa y valore.</p> <p>2.4 ¿Son suficientes y eficientes para lograr los resultados esperados? Describa y valore.</p> <p>2.5 Describa en un diagrama de flujo las actividades principales; en qué consiste cada una de las etapas del ciclo del programa referido. Identifique en el diagrama los actores clave, los actores de soporte y los actores críticos en el funcionamiento del programa.</p> <p>2.6 Describa el proceso de entrega de los bienes y/o prestación de servicios del programa a partir de los actores involucrados (distinguir entre actores de la misma institución, nivel y dependencia de gobierno, de los que son de otros niveles y dependencias de gobierno).</p> <p>2.7 ¿Hay coherencia lógica y fluidez operativa entre la planeación, operación, seguimiento y evaluación del programa?</p>	<p>21. ¿La subrogación de servicios privados ha positiva para las usuarias del programa? Explique.</p> <p>22. ¿Los criterios para los diagnósticos a profundidad y tratamiento médico quirúrgico para los casos positivos son los más modernos, en las empresas prestadoras del servicio?</p> <p>23. ¿Qué procedimientos y mecanismos establece el programa para garantizar un seguimiento sistemático de las detecciones y los tratamientos en los casos positivos y negativos?</p> <p>24. ¿Hay consistencia entre el tiempo que transcurre entre la realización de la prueba y la entrega de resultados, atendiendo a lo establecido en la Norma Oficial Mexicana correspondiente?</p> <p>25. ¿El tiempo en la entrega de resultados varía de una prestadora de servicios a otra?</p> <p>26. ¿Existe seguimiento tanto para los diagnósticos positivos, como para los negativos; y quien es el responsable de este seguimiento?</p>
<p>3. Congruencia de las actividades con los principios de la política de desarrollo social del DF, (artículo 4º. De la LDS-DF)</p>	
<p>3.1 ¿Las actividades expresan y sustentan el objetivo y razón de ser del programa en relación con los principios de la política de desarrollo social?</p> <p>3.2 ¿Existe información actualizada que permita identificar claramente a los beneficiarios(as) y el registro en los padrones cumple con los lineamientos de la Ley de Desarrollo Social del DF y su Reglamento.</p> <p>3.3 ¿Se respetan los montos de los apoyos y los componentes del programa</p>	<p>27. ¿El programa garantiza el objetivo de ser de carácter preventivo y detección oportuna?</p> <p>28. El programa tiene como uno de sus objetivos promover la cultura de prevención, ¿se cumple este objetivo?</p>

<p>y/o servicio en la entrega a la población?</p> <p>3.4 ¿Existen registro y documentación avalada del cumplimiento de una administración oportuna y confiable de los recursos del programa?</p> <p>3.5 ¿Se cumplen los principios de transparencia, rendición de cuentas, no clientelismo y no condicionalidad política en la entrega de los apoyos y/o servicios? ¿Cuáles son los procedimientos de verificación de lo anterior?</p> <p>3.6 ¿El programa opera en función de minimizar la inversión de tiempo que deban hacer los beneficiarios o derechohabientes para acceder a los programas y servicios?</p>	
--	--

<p>4. Sustentación y retroalimentación de los procesos</p>	
<p>4.1 ¿Las actividades de seguimiento del programa son sistemáticas y regulares? Descríbalas.</p> <p>4.2 ¿Existen información concentrada, sistematizada y analizada de las diversas fases del programa? Describa la situación.</p> <p>4.3 ¿Se utiliza esta información para dar seguimiento, evaluar y reprogramar las acciones? Describa la información.</p> <p>4.4 ¿Se cuenta con los recursos humanos y la estructura organizacional suficiente para realizar las diferentes actividades, entregar los apoyos y/o prestar los servicios que componen programa? Describa la situación.</p>	<p>29. ¿Existe un sistema de información o registro integrado de las beneficiarias, sus diagnósticos y el seguimiento de las mismas por parte de las empresas prestadoras del servicio</p>
<p>5. Metas</p>	
<p>5.1 ¿Existe claridad en el registro y cumplimiento de metas?</p> <p>5.2 Desglose y analice las unidades de medida, los procedimientos de registro y la consistencia de los reportes de cumplimiento de metas.</p> <p>5.3 En casos de incumplimiento o sobrecumplimiento de metas ¿existe algún análisis o explicación?</p> <p>5.4 En los programas de transferencias</p>	

¿hay consistencia entre el reporte de metas de cobertura y los padrones de beneficiarios? Describa la situación.	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES RESPECTO AL DISEÑO Y A LA OPERACIÓN	
6. CONCLUSIONES	
6.1 Valoración global del diseño; 6.2 Valoración global de la operación; 6.3 Valoración global de la relación entre diseño y operación; 6.4 Identificación de problemas de diseño y operación, sus relaciones y prioridades 6.5 Del análisis del diseño y la operación ¿cuál o cuáles son las fortalezas y debilidades del programa? ¿Cuáles sus alcances y sus restricciones? (Justifique)	
7. RECOMENDACIONES	
7.1 Enliste y explique cada una de las propuestas de recomendaciones para la mejora en el diseño, la operación y en los diferentes puntos específicos 7.2 Proponga plazos y procedimientos posibles para la instrumentación de las recomendaciones	

7. Apoyos institucionales

El Comité de Evaluación y Recomendaciones del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, a través de un consejero o consejera, dará seguimiento a toda la evaluación hasta su conclusión. La evaluación se dará por concluida cuando exista un dictamen favorable aprobado por el Comité de Evaluación y Recomendaciones del Consejo.

Por su parte, la Dirección General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal concertará una reunión entre el evaluador designado y los responsables del programa evaluado para facilitar el proceso de colaboración entre ellos, especialmente el suministro oportuno de información.

8. Responsabilidades y compromisos

La contratación y pagos de la evaluación estarán a cargo de la Dirección General del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal.

El período de la evaluación será de Octubre a Diciembre. A mediados de noviembre se entregará el primer reporte de la investigación y una vez recibido se pagará el 50 por ciento del contrato. El reporte final se entregará en la segunda semana de diciembre y una vez emitido el dictamen aprobatorio del Comité de Evaluación y Recomendaciones se procederá a pagar el 50% restante.

ANEXO No. 4

Entrevistas realizadas

Evaluadores:

1. Emilio Duhau (PPAAM)
2. Magdalena Ferniza (PMV)
3. Rocío Culebro (PAEPD)
4. Georgina Sandoval (PVC)
5. Javier de la Rosa (PDDS-AO)
6. Antonio Rodríguez (PDDS-MH)
7. Blanca Cervantes (PDDS-T)
8. Carola Conde (PROMAPA)

Funcionarios:

1. Leticia Castillo (PPAAM)
2. Ma. Antonieta García (PMV)
3. Ma. Lourdes Bolaños (PVC)
4. Miguel Cheschitz (PDDS-MH)

Integrantes de Evalúa DF:

1. Pilar Berrios
2. Adolfo Sánchez
3. Pablo Yanes
4. Luisa Mussot

ANEXO No. 5

Guión de las entrevistas aplicadas a evaluadores externos

NOMBRE DEL ENTREVISTADO(A): _____

Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Participo en el proyecto “Metaevaluación de las evaluaciones de programas sociales del D.F. en el 2008” que está llevando a cabo el Evalúa DF. Le agradezco de antemano por su tiempo y colaboración.

NIVEL DE ESTUDIOS: _____

LINEA DE INVESTIGACIÓN O DICIPLINA DE ESPECIALIZACIÓN:

Antecedentes

- 1.- ¿Qué lo motivó a participar en la convocatoria 001/2008 de Evalúa DF?
- 2.- ¿Por qué eligió participar para realizar la evaluación específicamente del (señalar el programa que evaluaron)?
- 3.- ¿Tenían interés en otras evaluaciones (señalar el programa) además de la que realizaron?, ¿cuáles y por qué?
- 4.- Los criterios establecidos en la convocatoria para llevar a cabo la evaluación externa ¿eran suficientemente claros?
- 5.- ¿Fue complicado el proceso de inscripción al registro de Evaluadores del DF?
- 6.- ¿Había participado en un proceso de evaluación anteriormente?, ¿Alguno de los miembros de su equipo lo había hecho?
- 7.- En caso de que aplique, tomando en cuenta su experiencia en evaluación de programas sociales federales ¿Qué opinión le merece el tipo de evaluación solicitada por Evalúa DF?

Equipo Evaluador

- 8.- ¿Cómo seleccionó a su equipo de trabajo?
- 9.- ¿Quiénes fueron los integrantes?
- 10.- ¿Cuál es la formación académica de su equipo de trabajo?

11.- ¿Cree que la conformación del equipo fue la más pertinente al programa?

12.- ¿su equipo tenía experiencia sobre evaluación y política social? ¿Considera que su desempeño fue bueno?

Términos de Referencia

13.- ¿Tuvo problemas para entender algún apartado de los Términos de Referencia?

14.- A partir de los TR, ¿cuáles fueron los pasos para encontrar una metodología adecuada?

15.- ¿Cree que los TR son los más adecuados para basar las evaluaciones en ellos? ¿Le haría algunas modificaciones? ¿Como cuáles?

Proceso de Evaluación

16.- ¿Cuál es su opinión acerca de los tiempos fijados en la Convocatoria para llevar a cabo la evaluación? ¿Fueron suficientes o se requeriría de un mayor plazo?

17.- ¿Cuál fue el tiempo en que se realizó la evaluación?, ¿Cumplió con lo señalado en el plan de trabajo de su propuesta técnica?

18.- ¿En algún momento tuvo que modificar su plan de trabajo?

19.- ¿Cuál es el marco teórico-conceptual al cual se apegó para realizar la evaluación externa?, ¿por qué consideró que éste era el más pertinente?

20.- ¿Cuáles son los criterios y la metodología que utilizó para realizar la evaluación?

21.- En caso de que aplique al programa: ¿Por qué no fue posible aplicar la MML si fue uno de los elementos requeridos en la evaluación?

22.- ¿Cuáles fueron los principales problemas con los que se encontraron para evaluar el programa? ¿Qué propone para resolverlos?

23.- ¿Considera que los tiempos manejados por Evalúa DF, para entregar el informe intermedio y el final, son adecuados?

24.- ¿Las observaciones que Evalúa DF hizo a los Informes intermedio y final, fueron claras? ¿Ud. estuvo de acuerdo? ¿Fue difícil tomarlas en cuenta?

25.- ¿Qué piensa sobre el hecho de que sólo se llevan a cabo evaluaciones de diseño y de operación? ¿Cree necesario hacer otro tipo de evaluaciones? ¿Por qué?

Trámites administrativos:

26.- ¿Existió prontitud en la firma de contratos?

27.- ¿Los pagos de los productos entregados fueron efectuados tal cual se estableció?

28.- ¿Considera que fue bien remunerado su trabajo?

Relación Interinstitucional

29.- ¿Evalúa DF le ofreció un real acompañamiento; pudo sentirse respaldado? El consejero que fungió como enlace en el proceso de evaluación, ¿fue de suficiente apoyo para conseguir la información y entrevistas necesarias, realizar observaciones, etc.?

30.- ¿Cuál fue su estrategia para solicitar información sobre el programa?

31.- ¿Cómo considera qué fue su relación con el (los) funcionario(s)-enlace(s) encargado(s) de proporcionarle información?

Recomendaciones

32.- ¿Sabía que el Evalúa DF formula sus propias recomendaciones tomando como insumo la evaluación que usted y su equipo hicieron?

33.- ¿Considera que el Evalúa DF retomó sus principales recomendaciones para elaborar las recomendaciones finales?

34.- ¿Considera que las recomendaciones impactarán lo suficiente para mejorar el programa? ¿La institución las llevará a cabo?

35.- En el caso de las Delegaciones, ¿por qué la evaluación propone (o no propone) eliminar algún programa social delegacional?

Conclusiones

36.- Siendo autocrítico, ¿existe algún elemento de su evaluación que no le guste?

37.- ¿Considera que la calidad de la evaluación cumplió las expectativas por parte de Evalúa DF, y de (mencionar la dependencia) para mejorar el programa?

38.- Después de haber llevado a cabo la evaluación ¿volvería a participar en un proceso similar con Evalúa-DF?

39.- ¿Cuál es la recomendación principal que le daría al Evalúa DF para mejorar el proceso de las próximas evaluaciones?

ANEXO No. 6

Guión de las entrevistas aplicadas a funcionarios de programas evaluados

Nombre del Funcionario: _____

Cargo que ocupa: _____

Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Participo en el proyecto “Metaevaluación de las evaluaciones de programas sociales del D.F. en el 2008” que está llevando a cabo el Evalúa DF. Le agradezco de antemano por su tiempo y colaboración.

Profesión: _____

Fecha de incorporación a ese cargo:

Mes: _____ Año: _____

Antecedentes y Proceso de Evaluación

- 1.- ¿Por qué es importante el programa?
- 2.- ¿Usted sabe si han evaluado el programa antes?
- 3.- ¿Conoce los resultados?
- 4.- ¿Cómo se sintió durante el proceso de evaluación coordinado por Evalúa DF?

Relación Interinstitucional

- 5.- ¿Cómo fue la relación de trabajo que se dio entre el equipo evaluador y ustedes como responsables del programa? ¿El trato del evaluador siempre fue amable y cortés?, ¿cómo fue entre ustedes y el Evalúa DF?
- 6.- ¿La información que le solicitaron la tenían preparada o tuvieron que construirla durante el proceso de evaluación?
- 7.- ¿Alguna información que solicitó el evaluador, debió ser autorizada por algún superior?
- 8.- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar las relaciones interinstitucionales y por ende mejorar el proceso de recolección de información?

Recomendaciones

- 9.- Si conoce las recomendaciones efectuadas por Evalúa DF, ¿cree que son claras?
- 10.- ¿Qué no le gustó del proceso de evaluación y de las recomendaciones?

- 11.- ¿Considera que es oportuno que las recomendaciones sean vinculatorias?
- 12.- ¿Prevé que si se aplican las recomendaciones mejorará el programa?
- 13.- En caso de que aplique, ¿a qué se debió que no hayan aceptado (señalar cantidad de recomendaciones no aceptadas)?
- 14.- ¿Cómo están implementando las recomendaciones hechas?
- 15.- ¿Han tenido algún contratiempo?

Conclusiones

- 16.- ¿Qué elementos de la evaluación 2008 realizada al (señalar programa al que se refiere) considera usted son de mayor relevancia y por qué?
- 17.- Con base en su experiencia al frente del cargo que detenta ¿qué elementos del (señalar programa al que se refiere) resultan importantes evaluar y cuáles no, para una mejor toma de decisiones?
- 18.- En su opinión ¿Cree que sea necesario evaluar un programa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un proceso sistemático de evaluación hacia los programas gubernamentales?
- 19.- ¿Cuál sería la principal recomendación que haría para que el Evalúa DF mejorara sus procesos de evaluación?

ANEXO No. 7

Guión de las entrevistas aplicadas a integrantes de Evalúa DF

NOMBRE: _____

EVALUACIÓN A LA QUE DIO SEGUIMIENTO: _____

Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Participo en el proyecto “Metaevaluación de las evaluaciones de programas sociales del D.F. en el 2008” que está llevando a cabo el Evalúa DF. Le agradezco de antemano por su tiempo y colaboración.

LINEA DE INVESTIGACIÓN O DISCIPLINA DE ESPECIALIZACIÓN:

Antecedentes

- 1.- ¿Cómo se designan los responsables del proceso de evaluación para cada programa?
- 2.- ¿A qué se debió que usted fuera asignado como el (la) Consejero(a) responsable de dar seguimiento a esta evaluación?

Evalúa DF

- 3.- De acuerdo a la función de EVALUA DF ¿Cómo es que ésta contribuye al cumplimiento de las obligaciones del GDF?
- 4.- ¿Por qué es importante la evaluación de los programas sociales?
- 5.- ¿A partir de la publicación de la convocatoria para las evaluaciones externas y de la entrega de la propuesta técnica, cómo se decide cuál es la mejor?
- 6.- ¿Cómo se llevó a cabo la contratación para realizar la evaluación de este Programa? (Concurso –preguntar cuántas propuestas hubo y por qué se escogió la ganadora-; o adjudicación directa –indagar sobre el por qué el concurso para esa evaluación se declaró desierto).
- 7.- En su opinión, ¿el presupuesto asignado es suficiente para lograr evaluaciones de buena calidad?

Términos de Referencia

8.- ¿Quién diseña los TR? ¿De acuerdo a que características, parámetros o criterios los elabora?

9.- ¿Considera que los TR fueron suficientemente claros para recibir propuestas técnicas completas con base en lo esperado por Evalúa DF?, ¿por qué?

10.- ¿Existen sanciones para las evaluaciones que no se basan en estos? Si existen ¿Cuáles son estas? ¿Se ha sancionado a alguna evaluación?

11.- ¿Qué modificaría en los TR de futuras evaluaciones?

Proceso de Evaluación

13.- ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir como responsable del seguimiento de la evaluación externa?

14.- ¿Se cumplió el tiempo de entrega establecido en la convocatoria?

15.- Según su experiencia, durante el proceso de evaluación, ¿cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el equipo evaluador y el Evalúa DF?

16.- ¿Qué elementos de la evaluación 2008 realizada al (señalar el programa) considera usted son de mayor relevancia y por qué?

17.- ¿Qué opina sobre la respuesta que la dependencia evaluada hizo a la evaluación?

Relación Interinstitucional

18.- ¿Qué vínculo se crea entre Evalúa DF, el evaluador y el evaluado?

19.- ¿Cómo mantienen contacto con el evaluador seleccionado, durante el proceso de evaluación?

20.- Si el evaluador tiene algún inconveniente para obtener información, ¿cómo se le ayuda?

22.- ¿Cómo fue la relación de trabajo y los principales problemas que se presentaron entre los actores participantes:

- el equipo evaluador y usted como responsable de darle seguimiento:

- usted y los responsables del programa evaluado:

- el equipo evaluador y los responsables del programa evaluado:

23.- ¿Qué recomendaría para mejorar los lazos interinstitucionales?

Recomendaciones

24.- ¿Evalúa DF se basó sólo en las recomendaciones propuestas por el equipo evaluador para formular las propias?, en caso de que no, ¿por qué y en qué otra información?

25.- ¿Qué opina sobre la respuesta que la dependencia evaluada hizo a las recomendaciones emitidas por el Evalúa DF?

26.- ¿Al finalizar el proceso de evaluación, cómo reciben los evaluados las recomendaciones?

27.- ¿Cómo se realiza el acompañamiento para la implementación de las recomendaciones?

28.- En el caso de las delegaciones, que haya cambio de administración ¿puede llegar a afectar la implementación de las recomendaciones?

29.- ¿Considera que la evaluación y las recomendaciones son valiosas para los operadores de los programas?

30.- ¿Considera que las recomendaciones impactan en la mejora del programa?
¿Impactan lo suficiente?

31.- ¿Considera que los instrumentos legales con los que cuenta Evalúa-DF -sobre la obligatoriedad del cumplimiento de las evaluaciones- son apropiados para que, con base en éstas y las propias evaluaciones, los programas sociales se puedan mejorar?

Conclusiones

32.- En la evaluación ¿existen elementos que en su opinión hayan sido subvaluados o sobrevaluados? ¿Por qué?

33.- De manera general ¿cómo calificaría esta evaluación?, ¿cumplió con todo lo que se esperaba de ella?

34.- ¿Cree que las acciones llevadas a cabo por Evalúa DF durante el proceso de evaluación son las adecuadas?

35.- ¿En qué momento del proceso de evaluación se encuentra esta evaluación del 2008?

36.- ¿Qué observaciones generales puede hacer sobre el proceso de evaluación que lleva a cabo Evalúa DF?

Anexo No. 8

Recomendaciones emitidas por Evalúa DF

Evaluación	Recomendaciones	Énfasis en:		Fuerte repercusión presupuestal	Respuesta de las dependencias a las recomendaciones	
		Diseño	Operación		Aceptada	No aceptada
Adultos Mayores	PRIMERA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Incorporar en el Reglamento de la Ley que establece el derecho a la pensión alimentaria para los Adultos Mayores (Reglamento y Ley de aquí en adelante), una cláusula de actualización anual del monto de la pensión, de acuerdo con el aumento porcentual del índice de precios al consumidor o el aumento porcentual al salario mínimo general para el DF.	x		x		x
Adultos Mayores	SEGUNDA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Establecer, en el propio Reglamento, como meta a un plazo de 15 años, la equiparación de la pensión alimentaria con un salario mínimo de poder adquisitivo del 2001, a través de su aumento progresivo y gradual en ese periodo.	x		x		x
Adultos Mayores	TERCERA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Sustituir la actual tarjeta electrónica como medio de dispersión de los recursos y disposición de la pensión, por una tarjeta de débito.		x			x
Adultos Mayores	CUARTA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Avanzar hacia la permanencia y portabilidad del derecho a la pensión alimentaria, manteniendo vigentes los derechos de aquellos derechohabientes que cambien su domicilio (posteriormente a haber sido dados de alta y transcurrido, al menos, un año) del DF a un municipio de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM).	x		x		x

Adultos Mayores	QUINTA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Reemplazar, sólo para los pensionados que gozan de autonomía, las visitas domiciliarias como mecanismo para la verificación de supervivencia, verificación de domicilio y entrega de la tarjeta electrónica de reposición, por la presentación semestral del derecho-habiente, con comprobante reciente de domicilio, en el módulo correspondiente a la unidad territorial donde reside. Igualmente, la tarjeta de reposición será recogida por los destinatarios en ese mismo lugar. Se mantendrán pruebas aleatorias para la verificación complementaria de domicilio.		x			x
Adultos Mayores	SEXTA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Incorporar en el artículo 17 del Reglamento una cláusula que especifique un plazo máximo de 10 días para la entrega de la tarjeta a los derechohabientes dados de alta en el padrón de beneficiarios para el caso de aquellos que acudan al módulo a recogerla, y de 20 días para el caso de los que requieran, por su falta de autonomía, que les sea entregada en su domicilio.		x			x
Adultos Mayores	SÉPTIMA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Reducir a las siguientes seis las causales de baja establecidas en el Reglamento (Art.32), que quedarían con la siguiente redacción: Artículo 32. Son causas de baja del padrón de derechohabientes de la pensión: Se detallan las causales.	x				x
Adultos Mayores	OCTAVA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Formular una nueva versión de la Carta Compromiso en la cual se eliminen las cláusulas ambiguas y cuyo contenido tenga en cuenta las modificaciones que se recomienda introducir en el Reglamento: Se propone el nuevo formato.	x				x
Adultos Mayores	NOVENA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Modificar, realizando previamente los trámites que corresponda, el estatuto laboral de capacitadores y coordinadores cambiando su contratación por honorarios asimilados a salarios, por la de plaza de estructura y aumentar la remuneración de los capacitadores.	x		x		x
Adultos Mayores	DÉCIMA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Realizar un diagnóstico de funciones y puestos de la estructura central de la DOAAM y gestionar los recursos que resulten necesarios en función del mismo, en particular teniendo en cuenta las carencias de personal que impiden a la DOAAM desarrollar un sistema de seguimiento, retroalimentación y evaluación de la operación. Incluir los recursos necesarios para contratar al menos un especialista que a partir de las bases de datos existentes, desarrolle inicialmente un sistema de indicadores de gestión y proponga alternativas para la migración de las bases de datos hacia un formato que permita su manejo de modo más eficiente.		x	x		x

Adultos Mayores	UNDÉCIMA RECOMENDACIÓN/ PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Gestionar la adquisición o transferencia de equipo de cómputo adecuado y suficiente para la operación tanto central como regional de la pensión alimentaria, para la gestión de las bases de datos y para la construcción y gestión de un sistema de evaluación de la operación y del impacto de la pensión alimentaria. Realizar con apoyo en el especialista contratado en función de la recomendación Décima , un diagnóstico del equipo de cómputo requerido, incluyendo los módulos de atención.		x	x	x	
Adultos Mayores	DUODÉCIMA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Mejorar las condiciones de la operación regional en lo que respecta a los módulos (y su equipamiento) de atención a adultos mayores localizados en Centros de Salud del Distrito Federal.		x		x	
Adultos Mayores	DECIMOTERCERA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Revisar otros aspectos del procedimiento de visitas domiciliarias teniendo en cuenta sus diferentes propósitos a fin de, por una parte, estar en condiciones de enfrentar el crecimiento del padrón de derechohabientes y dar un paso hacia la atención integral al adulto mayor; incrementando las visitas de servicio.		x			x
Adultos Mayores	DECIMOCUARTA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Suscribir un convenio con el Registro Civil del Distrito Federal para que proporcione regular y oportunamente al IAAM-DF copia de las actas de defunción correspondientes a la población cubierta por la pensión, es decir (a partir de septiembre de 2009), de los adultos mayores de 68 años.		x		x	
Adultos Mayores	DECIMOQUINTA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Ampliar la información estadística sobre la pensión alimentaria en el portal de internet del IAAM-DF, incorporando cuando menos, aquella relativa a los recursos asignados al programa, el número de pensionados y su evolución.		x		x	
Adultos Mayores	DECIMOSEXTA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Incorporar al portal en Internet del IAAM-DF un listado del nombre y dirección de los Centros de Salud donde se localizan los módulos de atención, incluyendo (en su caso) el teléfono del módulo respectivo (y su dirección de Internet).		x		x	
Adultos Mayores	DECIMOSÉPTIMA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Desarrollar un sistema permanente de evaluación de la operación con base en la información disponible en las bases de datos en las que se sustenta el registro y seguimiento de la operación, incluido el padrón de beneficiarios.		x		x	

Adultos Mayores	DECIMOCTAVA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09 (Resumen): Reformular la “Encuesta de percepción de los adultos mayores con relación a la pensión alimentaria”, con el objeto de incrementar su utilidad como instrumento para la evaluación del diseño, la operación y el impacto social de la pensión alimentaria.	x			x	
Adultos Mayores	DECIMONOVENA RECOMENDACIÓN/PENSIÓN ALIMENTARIA/09: Formular el Programa de Atención Integral al Adulto Mayor con una perspectiva temporal de 2011-2012.	x			x	
Total Adultos Mayores	19 recomendaciones	8	11	6	13	6
Porcentaje Adultos Mayores	15.7%	42.1%	57.9%	31.6%	68.42%	31.58%
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/001/09 (Resumen): Formular el Programa de Desarrollo e Integración para las Personas con Discapacidad del Distrito Federal de conformidad a la normatividad aplicable desde una perspectiva integral, con enfoque de derechos humanos, con perspectiva de equidad de género y a través de procedimientos participativos.	x			x	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/ AEPCD/002/09: Formulación de un diagnóstico riguroso y actualizado sobre la discapacidad y las personas con discapacidad en el Distrito Federal.	x		x	x	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/003/09 (Resumen): Elaborar el Programa específico de Apoyo Económico a Personas con Discapacidad en el que se incluyan, al menos, los siguientes apartados: Se detallan los apartados.	x			x	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/004/09: Elaboración de un catálogo claro de las discapacidades permanentes y de los criterios para la definición y certificación de las mismas.	x			x	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/005/09: Convertir al Programa de Apoyo Económico a Personas con Discapacidad en un Programa universal, esto es, para todas las personas con discapacidad del Distrito Federal y en tanto ello se logra, garantizar que se cumpla con los criterios de focalización territorial establecidos en las Reglas de Operación.		x	x	x	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/006/09: Garantizar que el apoyo económico mensual para las personas con discapacidad no sea inferior a medio salario mínimo y en adelante actualizar su incremento anual de lo que resulte más alto entre el porcentaje de incremento al salario mínimo y el incremento anual del índice nacional de precios al consumidor. Asimismo, en una perspectiva de largo plazo situar el piso inferior del apoyo económico para personas con discapacidad en el equivalente a un salario mínimo mensual.		x	x	x	

Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/008/09: Elaborar la lista de espera en formato electrónico y garantizar su acceso y consulta pública a las personas con discapacidad que han solicitado su incorporación al Programa y que cumplen con los requisitos del mismo en la cual se incluyan los criterios y el orden de prelación con los que se realizarán las nuevas incorporaciones.		X		X	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/009/09: Establecer un procedimiento regular para la incorporación de las personas al programa en el menor tiempo posible. En el caso de sustituciones por fallecimiento o baja del programa, éstas no deberán exceder de un mes de espera.		X		X	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/011/09: Establecer un procedimiento ágil en coordinación con el Registro Civil para la detección oportuna de los fallecimientos de las personas con discapacidad del Programa y modificación de los actuales operativos de campo por un mecanismo de presentación una vez el año en los módulos del programa de las personas con discapacidad para demostrar sobrevivencia y actualizar su comprobante de domicilio en el Distrito Federal. En el caso de personas con discapacidad que no puedan movilizarse solicitarán que se les visite en su domicilio.		X		X	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/012/09: Adecuar las instalaciones y los servicios del DIF-DF, particularmente las destinadas a la atención de las personas con discapacidad, para que cumplan con las normas técnicas en materia de accesibilidad, eliminación de barreras arquitectónicas y funcionalidad para atender a las personas con discapacidad, incluyendo los apoyos técnicos necesarios para personas ciegas y personas sordas.		X		X	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/013/09: Desarrollar para el personal del DIF-DF un programa permanente de capacitación y especialización en la temática integral de la discapacidad y en los requerimientos de atención para este grupo de población y solicitar a la autoridad correspondiente la actualización del Catálogo de Puestos del DIF-DF para que sea funcional y se apege a las necesidades reales del Programa y de la institución.	X			X	
Personas con Discapacidad	RECOMENDACIÓN DIF-DF/AEPCD/014/09: Rediseñar el padrón de beneficiarios del Programa para sistematizar de manera electrónica su captura y formato de acceso y cubrir el conjunto de campos que mandata el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social para cumplir con las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas y para utilizar la base de datos como una herramienta útil para la planeación y evaluación del Programa.		X		X	
Total Personas con Discapacidad	12 recomendaciones	5	7	3	12	

Porcentaje Personas con Discapacidad	11.57%	41.7%	58.3%	25%	100%	
Prepa Sí (recomendación dirigida a la Secretaría de Educación)	RECOMENDACIÓN SE/PREBU/001/09: Dar cumplimiento a la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal y al Programa de Desarrollo Social del Distrito Federal 2007-2012 elaborando y publicando a la brevedad el Programa Sectorial de Educación para la presente administración.	X				X
Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/001/09: Que el PREBU se transforme de un Programa de estímulos en un programa de becas homogéneas y eliminar la actual diferenciación de los montos de los estímulos conforme a los promedios de calificaciones de los estudiantes.	X		X		X
Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/002/09: Avanzar gradualmente hacia una beca con un monto equivalente a medio salario mínimo.	X		X		X
Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/003/09: Establecer un procedimiento de protección del poder adquisitivo de las transferencias monetarias actualizando el monto de las mismas conforme al porcentaje que resulte más alto entre el incremento del salario mínimo y el incremento en el índice nacional de precios al consumidor.	X		X		X
Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/004/09: Establecer un mecanismo para incorporar al PREBU a los estudiantes residentes en el Distrito Federal pero que estudian en alguno de los planteles públicos de educación media superior ubicados en municipios de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.		X	X		X
Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/005/09: Ampliar la cobertura del PREBU incorporando al programa a todos los estudiantes inscritos en planteles públicos de educación media superior en el Distrito Federal, independientemente de su residencia y fortaleciendo el programa desde una perspectiva metropolitana.		X	X		X
Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/006/09: Transformar las actividades en comunidad en una alternativa de participación voluntaria y eliminar la condicionalidad de las mismas para conservar la transferencia monetaria del Programa.		X			X

Prepa Sí	RECOMENDACIÓN DGFEG/PREBU/007/09: Mejorar el cumplimiento de las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas del programa, particularmente en lo referente a la publicación de los padrones de beneficiarios del PREBU con los datos mínimos requeridos por el artículo 58 del Reglamento de la Ley de Desarrollo Social, así como la publicación de la metodología y los resultados de las encuestas y estudios (entre otros) relativos a la operación, desempeño e impacto del programa.		x			x
Total Prepa Sí	8 recomendaciones	4	4	5		8
Porcentaje Prepa Sí	6.61%	50%	50%	62.5%		100%
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/01/09 (Resumen): Elaborar el Reglamento de la Ley de Vivienda del Distrito Federal y gestionar su publicación ante la Jefatura de Gobierno.	x				x
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/02/09 (Resumen): Elaborar el Programa de Vivienda del Distrito Federal 2009-2012	x				x
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/03/09: Incorporar en las Reglas de Operación de los programas de vivienda del INVI, de manera clara y precisa, la vinculación con objetivos y principios de la Política de Desarrollo Social, estableciendo los criterios que guiarán los procedimientos y procesos operativos.	x				x
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/04/09 (Resumen): Redefinir con claridad, la población objetivo de los programas de vivienda con base en los siguientes criterios: Se describen los criterios.	x				x
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/05/09: Actualizar y publicar los Padrones de beneficiarios 2007, 2008 y 2009 con los requisitos establecidos en el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social.		x			x
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/06/09: Diseñar y aplicar mecanismos de monitoreo y supervisión- suficientes y eficientes- que contribuyan a garantizar certeza en el cumplimiento de los requisitos para la inclusión en el padrón de beneficiarios, de aquellas personas que reciben apoyos adicionales por condición de vulnerabilidad o de “Ayuda Social”.		x			x
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/07/09: Publicar los montos y el padrón de beneficiarios del Fondo de Ayuda Social en cumplimiento de la Ley de Desarrollo Social y la Ley de Transparencia.		x			x

Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/08/09: Incorporar dentro de las instancias responsables del manejo del Fondo de Ayuda Social previstas en las Reglas de Operación y PACF 2008 a representantes de organizaciones civiles y sociales.		x		x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/09/09 (Resumen): Realizar el análisis de diversas alternativas de recuperación de los créditos, incluyendo la posibilidad de hacerlo directamente desde el Instituto de Vivienda.		x		x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/10/09: Reducir los tiempos de las gestiones de crédito, desde su solicitud hasta la conclusión y finiquito de la obra.		x		x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/11/09: Incorporar un proyecto de Contraloría Ciudadana de los principales programas de vivienda, en coordinación con la Contraloría General del GDF, que tenga a su cargo el compromiso de vigilar el cumplimiento de los principios de la política de desarrollo social.	x			x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/12/09: Constituir un Consejo consultivo del INVI que incorpore a miembros de Universidades, Colegios, ONGs y organizaciones sociales en un proceso de reflexión continua, que promueva y participe en las tareas de investigación, difusión y capacitación de los Programas.	x			x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/13/09: Restablecer, a través de los convenios respectivos, la relación con Instituciones de Nivel Superior e Instituciones de Investigación, para la prestación del servicio social y para la promoción de trabajos de investigación tal y como lo establecen las Reglas de Operación 2008.		x		x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/14/09: Capacitar al personal operativo, para eficientar los procesos de ejecución de los programas. En particular, se requiere introducir elementos en materia de políticas de desarrollo social y urbano, así como en el uso de nuevas herramientas que faciliten y agilicen las tareas administrativas.	x			x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/15/09: Elaborar y difundir material informativo, sencillo y claro, para la población acreditada o solicitante, sobre los Programas y Reglas de Operación; así como los procedimientos, requisitos y costos necesarios para ser sujetos de crédito, como complemento del que se presenta actualmente en la página electrónica.		x		x	
Programas de Vivienda (recom. general)	RECOMENDACIÓN PV/16/09: Diseñar y aplicar un sistema de atención a quejas, denuncias y sugerencias. Así como implementar un sistema de seguimiento que mida el grado de satisfacción de la población atendida.		x		x	
Total Programas de Vivienda	16 recomendaciones	7	9		16	

Porcentaje Programas de Vivienda	13.22%	43.7%	56.3%		100%	
Mejoramiento de Vivienda	RECOMENDACIÓN PMV/01/09: Elaborar y presentar, en un documento específico, el Programa de Mejoramiento de Vivienda en el que se presente el diagnóstico y se definan objetivos, estrategias y metas, así como mecanismos de monitoreo y evaluación; dentro de éste, incorporar y armonizar los enfoques de desarrollo social y desarrollo urbano.	x			x	
Mejoramiento de Vivienda	RECOMENDACIÓN PMV/02/09: Detener y revertir la caída persistente en el monto de los créditos del PMV para lograr que efectivamente la cantidad que se presta sirva para un mejoramiento de vivienda real y no sólo para acciones incompletas o remozamientos superficiales.	x		x	x	
Mejoramiento de Vivienda	RECOMENDACIÓN PMV/05/09: Establecer un sistema de información unificado que pueda ser alimentado desde los módulos zonales con la información necesaria para realizar las actividades de diagnóstico, planeación, monitoreo, evaluación y transparencia.		x		x	
Total Mejoramiento de Vivienda	3 recomendaciones	2	1	1	3	
Porcentaje Mejoramiento de Vivienda	4.13%	66.7%	33.3%	20%	100%	
Vivienda en Conjunto	RECOMENDACIÓN PVC/01/09: Establecer un sistema de asignación de los créditos para viviendas en la que se respete la proporción en las asignación de créditos entre las solicitudes individuales y las de grupos organizados. Para garantizar la equidad el total de los créditos de cada año deberán asignarse mediante sorteo de todas aquellas solicitudes que cumplen con los requisitos.	x			x	
Vivienda en Conjunto	RECOMENDACIÓN PVC/02/09: Definir procesos efectivos de incorporación de los solicitantes individuales registrados en la “Bolsa de Vivienda”, considerando incluso, la posibilidad de llevar a cabo proyectos especialmente dirigidos a su atención. Reducir el índice de rezago en la bolsa de vivienda.		x		x	
Vivienda en Conjunto	RECOMENDACIÓN PVC/03/09: Publicar y transparentar la lista de espera de la Bolsa de Vivienda.		x		x	

Vivienda en Conjunto	RECOMENDACIÓN PVC/04/09: Detener la tendencia a construir viviendas cada vez más pequeñas, respetar los estándares internacionales sobre tamaño de la vivienda y garantizar que las mismas cuenten con servicios adecuados y suficientes para que las familias no accedan únicamente a un techo sino a una vivienda digna. Establecer en las RO el tamaño mínimo de las viviendas que construirá el INVI.	x		x	x	
Vivienda en Conjunto	RECOMENDACIÓN PVC/05/09: Capacitar a los técnicos del INVI, así como a los beneficiarios de los programas, en materia de sustentabilidad para la vivienda de interés social, con la finalidad de que este aspecto no se considere únicamente como la compra de tecnología, sino que provoque impactos reales en el medio ambiente. Desarrollar acciones específicas para el mantenimiento y la adquisición de repuestos y refacciones.	x			x	
Vivienda en Conjunto	RECOMENDACIÓN PVC/06/09: Estudiar las implicaciones de la incorporación en el diseño del sistema de financiamiento de todos aquellos elementos que se encuentran dentro del costo real de la vivienda.	x			x	
Total Vivienda en Conjunto	6 recomendaciones	4	2	1	6	
Porcentaje Vivienda en Conjunto	4.96%	66.67 %	33.33%	16.66%	100%	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	RECOMENDACIÓN PSMMG/SSSDF/001/09: Garantizar el derecho al acceso gratuito a los servicios médicos y medicamentos a las personas residentes en el Distrito Federal que carecen de seguridad social laboral, a través de los servicios públicos de salud del GDF. Lo que supone dar cabal cumplimiento a la LAGSMMDF e instituirlo como el eje rector de la política de salud del Gobierno del Distrito Federal. Para lograr este propósito se debe de actuar en los siguientes cuatro ámbitos: normativo, administrativo, financiero y de servicios.	x		x	x	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	Recomendación PSMMG/SSSDF/002/09 (Resumen): 1. Ámbito normativo. Alinear y armonizar conceptual y operativamente el Programa de Salud del DF con la LAGSMMDF Y SU REGLAMENTO.	x			x	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	Recomendación PSMMG/SSSDF/003/09 (Resumen): 2. Ámbito normativo. Ajustar los lineamientos y mecanismos de operación del PSMMG (reglas de operación) a la LAGSMMDF y su reglamento, en lo que concierne a la Secretaría de Salud del DF y a los Servicios de Salud Pública del Distrito Federal.	x			x	

Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	Recomendación PSMMG/SSSDF/004/09: 3. Ámbito administrativo. Trasladar al más alto nivel jerárquico de la SSDF la responsabilidad y conducción de este derecho, asignando el PSMMG, (o atención universal e integral en salud) a la oficina del Secretario, quien a su vez es el Director General de los SSPDF.		X		X	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	Recomendación PSMMG/SSSDF/005/09 (Resumen): 4. Ámbito financiero.- Establecer una política presupuestal única para la SSDF que haga complementarios los recursos financieros del PSMMG y los del Seguro Popular (SP), sin alterar la esencia del PSMMG, a fin de garantizar tendencialmente y de forma universal, la atención integral, oportuna y óptima de la problemática epidemiológica de la Ciudad y no profundizar la separación y segmentación de la atención entre los servicios del PSMMG y los del SP.	X			X	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	Recomendación PSMMG/SSSDF/006/09: 5. Renegociar el Acuerdo de Coordinación entre la SSDF y el Sistema de Protección Social en Salud (SP) en el que quede claramente establecida la autonomía del GDF en la resolución integral de la problemática epidemiológica del DF, a través de hacer complementarios los recursos financieros, humanos y materiales del Sistema de Protección Social en Salud del Distrito Federal con los de la SSDF destinados al PSMMG, para mejorar la calidad de los servicios de salud atendiendo a los problemas sanitarios prioritarios del Distrito Federal, como lo establece el artículo 15 fracción II de la Ley de Salud del DF.	X			X	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	Recomendación PSMMG/SSSDF/007/09 (Resumen): 6. Ámbito de servicios.- Establecer como política de atención epidemiológica de la SSDF y de los SSPDF la atención equitativa e integral de servicios de salud prestados por el GDF tal y como está establecido en la LAGSMMDF y su Reglamento. La política de atención y prestación de servicios de la SSDF deberá responder a los padrones demográficos y epidemiológicos del DF garantizando igual acceso a los servicios ante la misma necesidad de salud, a toda la población beneficiaria de los servicios de salud del GDF independientemente de si son derechohabientes del PSMMG o si están afiliados al SP.		X		X	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	RECOMENDACIÓN PSMMG/SSSDF/008/09 (Resumen): Alcanzar en el corto plazo una cobertura de afiliación al PSMMG del 100% de la población residente del Distrito Federal que carece de protección en la seguridad social laboral.		X		X	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	RECOMENDACIÓN PSMMG/SSSDF/009/09 (Resumen): Realizar un profundo análisis de la regionalización operativa de la SSDF con la finalidad de identificar con precisión las necesidades de infraestructura y recursos humanos en el primer y segundo nivel de atención. Con base en sus resultados, implementar las medidas necesarias para solventar el déficit de recursos para garantizar la cobertura de la totalidad de la población objetivo.	X		X	X	

Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	RECOMENDACIÓN PSMMG/SSSDF/010/09: Avanzar hacia la integración orgánica de la SSDF y los SSPDF, ya que la duplicidad de estructuras encarece la administración del sistema y obstaculiza la integración operativa.		x		x	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	RECOMENDACIÓN PSMMG/SSSDF/011/09 (Resumen): Replantear los mecanismos y estrategias organizativas y operativas para garantizar el abasto suficiente y oportuno de medicamentos e insumos y el surtimiento total y en tiempo de las recetas expedidas a los derechohabientes. Se debe constituir un proceso formal y verificable de determinación de necesidades-establecimiento del cuadro autorizado-compra-almacenamiento-distribución-control.		x		x	
Servicios Médicos y Medicamentos Gratuitos	RECOMENDACIÓN PSMMG/SSSDF/012/09 (Resumen): Adicionar a las acciones integradas de salud, estrategias operativas que permitan detectar y remediar con oportunidad y eficiencia los padecimientos producto de la inequidad social.		x		x	
Total SMMG	12 recomendaciones	6	6	2	12	
Porcentaje SMMG	9.92%	50%	50%	16.66%	100%	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/001/09: Gestionar ante la Secretaría de Finanzas y las instancias correspondientes el reconocimiento del quebranto de cartera, resolver el proceso de descapitalización y definir el presupuesto anual del Promapa sobre bases reales.	x			x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/002/09: Rediseñar el Fondeso y convertirlo en una institución de banca social o microfinanciera de servicios integrados en el marco de los postulados de la Economía Social, Solidaria y Popular, con el objetivo de fortalecer la economía familiar y los grupos solidarios organizados.	x			x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/003/09: Fortalecer los aspectos de capacitación, asesoría y asistencia técnica en la elaboración de los proyectos.		x		x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/004/09: Establecer alianzas estratégicas con actores gubernamentales, financieros y académicos para rediseñar el Promapa y crear un Grupo Asesor o un Consejo Consultivo que funcione permanentemente.	x			x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/005/09: Realizar un estudio comparativo de las ventajas y desventajas de la recuperación directa de los créditos por el Fondeso en lugar de realizarla a través del Fidere.		x		x	

Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/006/09: Modificar las Reglas de Operación y crear las condiciones para constituir un programa universal en por lo menos dos aspectos; a) eliminar el criterio territorial de focalización, y, b) incluir explícitamente criterios respecto a la equidad de género en el otorgamiento de microcréditos.	x			x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/007/09: Fortalecer la metodología para el seguimiento y control de la operación del programa.		x		x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/008/09: Lograr el fortalecimiento institucional del Promapa con la integración de todos los actores involucrados, en particular, entre los grupos solidarios y el equipo técnico responsable del Programa.		x		x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/009/09: Construir el sistema de información integral del Promapa que permita la planeación, el establecimiento y seguimiento de metas, el control de la operación y la evaluación del mismo, así como la transparencia y la rendición de cuentas.		x		x	
Microcréditos	Recomendación FDSCM/PMAPA/010/09: Hacer públicas las listas de solicitantes de créditos y en lista de espera.		x		x	
Total Microcréditos	10 recomendaciones	4	6		10	
Porcentaje Microcréditos	8.26%	40%	60%		100%	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/1/09 (Resumen): Definir una política social para la demarcación territorial que articule el desarrollo social y el urbano, complementando los aspectos no cubiertos por la desarrollada a nivel central del Gobierno del Distrito Federal (GDF).	x			x	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/2/09: Elaborar un diagnóstico explícito y sistemático de los principales problemas sociales de la Delegación de conformidad con la Ley de Desarrollo Social para el DF (LDS).	x		x	x	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/3/09 (Resumen): Elaborar y publicar el Programa Delegacional de Desarrollo Social (PDDS).	x			x	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/4/09: Una vez realizada la evaluación, compactación y depuración de los programas rediseñarlos y formular sus nuevas Reglas de Operación de acuerdo con lo establecido en la normatividad aplicable y en función de las necesidades prioritarias detectadas, mediante un conjunto de acciones consistentes y articuladas para mejorar en forma efectiva las condiciones de vida de la población.	x			x	

Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/5/09: Garantizar el funcionamiento efectivo del Consejo Delegacional de Desarrollo Social (CDDS) y demás Consejos Delegacionales.		x		x	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/6/09: Desarrollar procesos de capacitación del personal y diseñar mecanismos de comunicación y coordinación entre las distintas unidades administrativas que coordinan programas de desarrollo social al interior de la Delegación y con la Jefatura de la misma.		x		x	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/7/09: Diseñar y poner en práctica sistemas de indicadores y de información y realizar el seguimiento y evaluación interna de los programas sociales.		x		x	
Álvaro Obregón	RECOMENDACIÓN DAO/8/09: Trasformar la revisión médica en una alternativa voluntaria y eliminar la condicionalidad de la misma para conservar la transferencia monetaria del Programa "Rehilete".		x		x	
Total Álvaro Obregón	8 recomendaciones	4	4	1	8	
Porcentaje Álvaro Obregón	6.61%	50%	50%	12.5%	100%	
Iztapalapa	Recomendación DI/1/09 (Resumen): Elaborar y publicar el Programa de Desarrollo Social de la Delegación.	x			x	
Iztapalapa	Recomendación DI/2/09 (Resumen): Compactar y cancelar los programas específicos en curso que tengan transferencias irrelevantes, de muy baja cobertura e impacto a fin de cumplir con lo señalado en el artículo 27 de la LEY DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL DF. Cuando se trate de actividades específicas, deberán ser consideradas como tales y no tener denominación de programa social, para ello la instancia recomendada deberá evaluar la cobertura y montos de las transferencias actuales a fin de establecer en específico qué programas se compactarán y cuáles se cancelarán, estableciendo la debida articulación entre los programas resultantes.	x			x	
Iztapalapa	Recomendación DI/ 3/09 (Resumen): Elaborar, una vez realizada la depuración y compactación de los programas en curso, las Reglas de Operación de los diversos programas específicos, incorporando todos los aspectos del artículo 33 de la LEY DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL DF.	x			x	
Iztapalapa	Recomendación DI/4/09: Constituir y asegurar el funcionamiento sustantivo del Consejo Delegacional de Desarrollo Social, de acuerdo a las características y modalidades que establecen los artículos 18 y 19 de la LEY DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL DF.		x		x	

Iztapalapa	Recomendación DI/5/09: Elaborar un sistema de información suficiente para el seguimiento de la operación y evaluación de resultados e impacto de los programas.		x		x	
Iztapalapa	Recomendación DI/6/09: El Programa de Detección Oportuna de Cáncer Cérvico Uterino y Mamario debe vincularse y coordinarse con el Programa de Inmujeres DF.		x		x	
Total Iztapalapa	6 recomendaciones	3	3		6	
Porcentaje Iztapalapa	4.96%	50%	50%		100%	
Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/1/09 (Resumen): Elaborar y publicar el Programa Delegacional de Desarrollo Social, mismo que deberá cumplir con todos los requerimientos que señala el artículo 29 de la Ley de Desarrollo Social para el DF. .	x			x	
Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/2/09: Incorporar de manera integrada en el proceso de elaboración de los programas específicos el diagnóstico, la planificación, la presupuestación y la evaluación.	x			x	
Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/3/09: Compactar y cancelar los programas específicos en curso que tengan muy baja cobertura e impacto a fin de cumplir con lo señalado en el artículo 27 de la LEY DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL DF. Para ello la instancia recomendada deberá evaluar la cobertura y montos de las transferencias actuales a fin de establecer en específico qué programas se compactarán y cuáles se cancelarán, estableciendo la debida articulación entre los programas resultantes.	x			x	
Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/4/09: Elaborar un sistema de información para el seguimiento de la operación y evaluación de resultados e impacto de los programas. Así como la adecuación de los padrones de beneficiarios a lo que señalan los artículos 34 de la LEY DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL DF y 57 y 58 del REGLAMENTO DE LA LEY DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL DF.		x		x	
Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/5/09: Elaborar y desarrollar un programa de capacitación para el personal que participa en la planeación y el diseño de los programas de desarrollo social.		x		x	
Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/6/09: Conformar y garantizar el funcionamiento sustantivo del Consejo Delegacional de Desarrollo Social de acuerdo a lo establecido en el artículo 19 de la Ley De Desarrollo Social para el DF.		x		x	

Miguel Hidalgo	Recomendación DMH/7/09: Cancelar los programas "Distribuir despensas a niños de escuelas públicas del DF" y "Apoyos sociales a jóvenes" (becas), asegurándose que los actuales beneficiarios puedan recibir los recursos hasta el término del ciclo escolar en el que se ejecute esta recomendación, concentrando los recursos disponibles en el programa de Cendis, o bien en aquellos aspectos que la evaluación que deberá de realizarse, de acuerdo a la recomendación DMH/3/09, arroje como más pertinente.	x			x	
Total Miguel Hidalgo	7 recomendaciones	4	3		7	
Porcentaje Miguel Hidalgo	5.79%	57.1%	42.9%		100%	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/1/09 (Resumen): Definir una política social para la demarcación territorial que articule el desarrollo social y el urbano, complementando los aspectos no cubiertos por la desarrollada a nivel central del Gobierno del Distrito Federal (GDF).	x			x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/2/09: Elaborar un diagnóstico explícito y sistemático de los principales problemas sociales de la delegación de conformidad con la Ley de Desarrollo Social para el DF (LDS).	x		x	x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/3/09 (Resumen): Elaborar y publicar el Programa Delegacional de Desarrollo Social (PDDS).	x			x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/4/09: Garantizar el funcionamiento efectivo del Consejo Delegacional de Desarrollo Social (CDDS) y demás Consejos Delegacionales.		x		x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/5/09 (Resumen): Una vez realizada la evaluación, compactación y depuración de los programas, rediseñarlos y formular sus nuevas Reglas de Operación de acuerdo con lo establecido en la normatividad aplicable y en función de las necesidades prioritarias detectadas.	x			x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/6/09: Diseñar y poner en práctica sistemas de indicadores y de información y realizar el seguimiento y evaluación interna de los programas sociales.		x		x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/7/09: Adecuar el nombre de los programas de acuerdo a sus propósitos y a la población realmente atendida.	x			x	

Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/8/09: Determinar con claridad el presupuesto anual de cada programa y fundamentar cualquier modificación posterior.	x			x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/9/09: Reformular los objetivos, componentes y metas de los programas compactados, de manera que sean congruentes entre sí, garantizando los suficientes recursos materiales, humanos y financieros para su funcionamiento.	x			x	
Tláhuac	RECOMENDACIÓN DT/10/09: Generar padrones y bases de datos que permitan conocer el universo de beneficiarios y las actividades y/o servicios que el programa realiza, para retroalimentar al programa y cumplir con las obligaciones de transparencia.		x		x	
Total Tláhuac	10 recomendaciones	7	3	1	10	
Porcentaje Tláhuac	8.26%	70%	30%	10%	100%	
Total general	117 recomendaciones	58	59	20	103	14
Porcentaje general	100%	49.6%	50.4%	17.1%	88%	12%