



**Clave:** MT-04-01-02

**Versión N°.** 0

**Secretaría de Desarrollo Social**

**Fecha de emisión:**  
16/12/2020

**Página:** 1 de 42

# **Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**CONTROL DE AUTORIZACIONES**

  
**Autorizó**

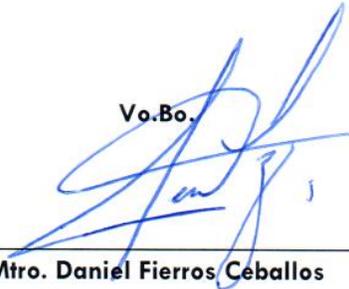
**Mtro. Enrique Rojas Orozco**  
Secretario de Desarrollo Social

**Vo.Bo.**



**Lcda. Valeria Elizabeth Pérez Manzo**  
Coordinadora General de Asesores

**Vo.Bo.**



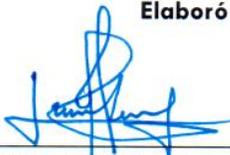
**Mtro. Daniel Fierros Ceballos**  
Director General de Desarrollo Social

**Revisó**



**Lcda. Araceli Vargas Aviña**  
Directora de Política Social y Evaluación

**Elaboró**



**Mtra. Eréndira Cuevas Bejarano**  
Asesora de Proyectos Estratégicos

**Elaboró**



**Lcda. Diana Amparo Maldonado Enríquez**  
Jefa del Departamento de Análisis y Estadísticas Sociales y de Pobreza

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**INDICE**

CONTROL DE AUTORIZACIONES .....	2
INDICE.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO.....	4
3. FUNDAMENTO LEGAL.....	4
4. DEFINICIONES .....	4
5. PROCESO PARA IMPLEMENTAR EL MONITOREO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES.....	6
<b>PROCESO GENERAL</b> .....	6
<b>GENERACIÓN Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DURANTE EL PROCESO DE OPERACIÓN</b> .....	7
<b>ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	9
<i>Diseño de la encuesta</i> .....	9
<i>Cálculo del tamaño de la muestra y distribución</i> .....	11
<i>Selección y capacitación de encuestadores</i> .....	14
<i>Levantamiento de la encuesta y vaciado de la información en una base de datos</i> .....	14
<i>Solicitud de consentimiento y confidencialidad de la información recabada</i> .....	15
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	15
Del tipo de análisis a realizar .....	16
De los contenidos a generar.....	17
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	17
Informe de evaluación de resultados .....	17
Mecanismos adicionales para el reporte de resultados.....	18
<b>CRONOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	21
<b>PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN GENERADA</b> .....	22
6. PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES.....	24
Dirección de Política Social y Evaluación o la Unidad Administrativa Responsable de la evaluación.....	24
Unidad administrativa responsable del programa .....	25
Proveedores de información ajenos al Programa.....	25
Personal de soporte .....	26
Alta Dirección.....	26
7. SECCIÓN DE CAMBIOS.....	26
8. ANEXOS .....	27

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Manual de Evaluación que describe los procesos a los que la persona responsable de la Evaluación deberá apegarse para el correcto diseño del mecanismo de evaluación de resultados de los programas sociales operados por la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Colima.

### 2. OBJETIVO

Este Manual tiene como objetivo orientar el trabajo de la persona evaluadora, ayudándole a comprender el proceso de Evaluación de manera general, sus objetivos y las etapas que lo componen. La persona responsable de la evaluación deberá leer de manera completa este documento previo al inicio de sus funciones de Evaluación, y podrá volver a consultar secciones específicas del Manual para resolver dudas que surjan en el transcurso de sus actividades.

### 3. FUNDAMENTO LEGAL

La Evaluación de los programas sociales tiene su fundamento legal en los Artículos 166 y 190 de la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Colima, los cuales instruyen a la Secretaría de Desarrollo Social la implementación de una metodología interna que evalúe de manera integral, permanente y continua la operación de los programas operados por la misma.

La misma Ley de Desarrollo Social, en sus artículos 170, 172 y 173 especifica que, para la evaluación de los resultados, los programas sociales deberán contar con indicadores de gestión y de servicios que reflejen los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas sociales. Asimismo, el artículo 175 establece que la evaluación se realizará en dos etapas correspondientes a los meses iniciales de la operación y al ejercicio completo. El proceso del cual se ocupa este Manual corresponde a la segunda etapa de evaluación mandatada por la Ley de Desarrollo Social, la cual abarca el ejercicio completo de la operación del programa en el año fiscal para el cual se autorizó el recurso. Los resultados obtenidos en la evaluación de la operación completa de los programas durante un año fiscal se utilizarán como insumo complementario para los procesos de programación y presupuestación de ejercicios fiscales siguientes.

### 4. DEFINICIONES

Para efectos del marco del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales se entenderá por:

- **Alta Dirección.-** Se considera como la alta dirección a la persona titular de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima y la persona que encabeza el área operativa de la misma dependencia, ya que son los niveles jerárquicos responsables de dirigir la estrategia de política social de la dependencia y de quienes dependen las decisiones de más alto nivel con respecto a los programas sociales operados.
- **Bitácora de M&E.-** Bitácora de Monitoreo y Evaluación. Es el archivo electrónico donde se lleva registro de los ejercicios de valoración realizados como parte del Monitoreo de los programas sociales.
- **Ciclo de Monitoreo y Evaluación.-** Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para el Monitoreo y la Evaluación de los programas de desarrollo social de la Secretaría de Desarrollo Social, en el marco del Sistema de Monitoreo y Evaluación. El ciclo inicia con las actividades de planeación y el establecimiento del

### Manual de Evaluación de Programas Sociales

Calendario Anual de Evaluación y concluye con la entrega del Informe final de Monitoreo y Evaluación y la difusión de los resultados.

- **CONEVAL.-** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- **Evaluación o evaluación de resultados.-** El conjunto de actividades por medio de las cuales se busca medir el grado en que un programa social alcanzó sus objetivos y logró resultados para su población beneficiaria.
- **Evaluador.-** La persona adscrita a la unidad administrativa encargada de la evaluación en la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima que es responsable de llevar a cabo las acciones de Monitoreo y Evaluación de un programa social.
- **Formato de valoración.-** Archivo de Excel que contiene los formularios de valoración con los reactivos para llevar a cabo las actividades de Monitoreo de un programa social, así como la información de la aplicación de la metodología para la valoración del mismo, los indicadores de gestión y su respectivo reporte.
- **Informe de resultados o Informe de evaluación de resultados.-** El documento en el cual se dan a conocer los resultados obtenidos en las actividades de evaluación de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima.
- **Informe final de M&E.-** El informe final de Monitoreo y Evaluación que el Evaluador deberá preparar una vez que concluya el Ciclo de Monitoreo y Evaluación de un programa social. Este informe contiene una síntesis de los resultados obtenidos durante el Monitoreo y la Evaluación del programa, y un análisis de los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos del programa, un resumen de las acciones de mejora emprendidas y las que se recomienda implementar para la mejora del programa en los ejercicios fiscales subsecuentes, y una revisión de los elementos mínimos de Monitoreo y Evaluación con los que el programa social cuenta al cierre del ejercicio fiscal evaluado.
- **Ley de Desarrollo Social.-** Ley de Desarrollo Social para el Estado de Colima.
- **Manual.-** El presente manual para la Evaluación de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima.
- **Manual de Monitoreo.-** El Manual que contiene las etapas, procesos y actividades que componen el Monitoreo de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima.
- **Monitoreo.-** El conjunto de procesos y actividades a través de las cuales se revisa de manera continua durante un ejercicio fiscal el diseño y los procesos operativos de los programas sociales, con el fin de contribuir a la mejora de su operación y gestión.
- **Reporte de indicadores.-** El documento que contiene los indicadores de gestión de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima.
- **Secretaría o SEDESCOL.-** Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima.
- **Sistema de M&E o SME.-** Sistema de Monitoreo y Evaluación de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Colima.

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

### 5. PROCESO PARA IMPLEMENTAR EL MONITOREO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES

#### PROCESO GENERAL

El proceso de Evaluación tiene como objetivo general hacer una valoración de los resultados obtenidos por un programa social para determinar el cumplimiento de las metas del programa, así como su pertinencia con respecto a la problemática que busca atender en su población beneficiaria.

De manera específica, el proceso de evaluación tiene como objetivos evaluar los resultados alcanzados por los programas sociales, así como ajustar los mismos para mejorar su efectividad en ejercicios operativos posteriores.

A diferencia del proceso de Monitoreo, que se basa en un formulario con reactivos homologados para todos los programas sociales, la Evaluación de resultados se realizará en función a las particularidades operativas propias de cada programa, a la problemática que atiende y las características de su población beneficiaria. Debido a lo anterior, el proceso de Evaluación exige al evaluador el diseño de instrumentos de recolección de información específicos al programa que se va a evaluar.

Para apoyar la labor, el presente Manual contiene los criterios que le ayudarán a diseñar la estrategia de evaluación apeguándose a los aspectos básicos que toda evaluación deberá contemplar, al tiempo que la adapta a las especificidades propias del programa.

El ejercicio de Evaluación de resultados como tal se debe realizar al finalizar la operación del programa, ya sea que ello coincida con el cierre del ejercicio fiscal al cual pertenece el recurso bajo evaluación, o que la evaluación se lleve a cabo en el ejercicio fiscal siguiente, una vez que se termine de ejercer el recurso fiscal bajo evaluación. En cualquier caso, la Evaluación abarca el ciclo de operación de un programa correspondiente a un ejercicio fiscal completo, y su realización deberá dar inicio posterior a los 9 meses del arranque de la operación del programa.

Si bien las actividades de Evaluación se desarrollan propiamente hacia el final del ciclo de operación, la planeación misma de la Evaluación inicia antes que la operación del programa. En esta etapa, el evaluador y el área responsable del programa deben reunirse para definir la pregunta clave que guiará la evaluación. Dicho de otro modo, tomando en cuenta el objetivo del programa, debe definirse qué específicamente quiere conocer el evaluador sobre el programa: ¿se trata de evaluar su efectividad para dar solución a la problemática encontrada?, ¿se quiere realizar un análisis costo-beneficio del programa tal cual opera versus una nueva modalidad de operación propuesta? Partir de una pregunta de evaluación clara es clave para una evaluación efectiva.

Es importante establecer esta pregunta con claridad desde el principio, ya que ello ayudará a definir qué tipo de información, cómo y cuándo se debe recabar; cómo se debe analizar y cómo se deben presentar los resultados. Además de la pregunta de evaluación, el evaluador deberá plantearse cuál será la medida o indicador principal que se utilizará para medir el éxito del programa.

Como resultado del intercambio entre el evaluador y las áreas operativas responsables de los programas que serán evaluados, el Evaluador deberá generar un Calendario Anual de Evaluación, mismo que contendrá las actividades de evaluación planeadas para el año fiscal, especificando para cada programa a ser evaluado información sobre fechas estimadas para cada actividad, objetivos específicos, preguntas a responder con la evaluación y tipo de información en general que se estará recolectando.

Habiendo resuelto lo anterior, el Evaluador está en posición de pasar a la siguiente etapa, que concierne a la determinación de la información que requerirá, misma que se clasifica en dos tipos y debe recabarse en dos momentos distintos:

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

- i) Información recolectada en el transcurso de la operación del programa, llamada información *a priori*.
- ii) Información recolectada hacia el final o una vez concluida la operación del programa, llamada información *a posteriori*.

La información *a priori* se recolecta a través de una serie de formatos desarrollados por el área responsable del programa al inicio y/o en el transcurso de la operación del programa. La información *a posteriori* se recolecta a través de la realización de una encuesta de resultados a beneficiarios, una vez que se han entregado los beneficios del programa.

La información recabada en ambos momentos será complementaria. Sin embargo, esto no significa que la información recolectada deberá ser completamente distinta en cada momento. Por el contrario, el evaluador debe valorar la continuidad entre los datos recolectados *a priori*, que pueden considerarse como una especie de línea de base, y aquellos recolectados *a posteriori*, que pueden utilizarse para dar seguimiento. En todo caso, la información recolectada *a posteriori* puede incluir un conjunto de variables más amplio que la información recolectada *a priori*.

El análisis de la información recabada en estos dos momentos, al proporcionar elementos objetivos sobre la situación de los beneficiarios del programa antes y después de haber recibido el apoyo, permitirá determinar si el programa cumplió su objetivo, ponderar qué otros elementos en el contexto del beneficiario tienen injerencia en la problemática atendida por el programa y valorar la pertinencia del mismo.

Al finalizar el proceso de análisis, el Evaluador deberá preparar un Informe de Resultados, siguiendo los criterios especificados en una sección posterior de este Manual, mismo que entregará a los actores interesados, concluyendo así el Ciclo de Monitoreo y Evaluación del programa social en el ejercicio fiscal evaluado.

### GENERACIÓN Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DURANTE EL PROCESO DE OPERACIÓN

La información recolectada *a priori*, o durante la operación del programa, es aquella que se obtiene directamente de los solicitantes y/o beneficiarios de un programa a través de formatos, cuestionarios, estudios socioeconómicos, visitas de verificación y/o inspección donde se confirme la información declarada por el solicitante al momento de presentar su solicitud de acceso al programa, visitas de seguimiento posteriores a la entrega, recibos de entrega de apoyos, entre otros.

Los formatos para recabar información de los solicitantes y/o beneficiarios que sean necesarios para la operación del programa serán diseñados por el área responsable de la operación, y deberán estar formalmente establecidos en el documento normativo del programa para que puedan considerarse como formatos oficiales.

Si bien la estructura y contenido de estos formatos de recolección de información es decisión del área responsable, es fundamental que estos instrumentos permitan recabar cierto tipo de información sobre los solicitantes, con el fin de tener información que fortalezca los procesos de selección de beneficiarios y que ayude a hacer una correcta evaluación de resultados. Estos mecanismos de recolección de información deberán permitir identificar los siguientes rubros o aspectos de la situación de cada solicitante y/o beneficiario:

- a) Información general

Es la información que permite identificar a una persona, como su nombre, fecha de nacimiento, sexo, domicilio, edad, entre otros.

- b) Información socioeconómica básica

Este tipo de información sirve para dar una idea del contexto socioeconómico de una persona y, dada la población objetivo de la Secretaría, permite identificar situaciones de vulnerabilidad económica, pobreza o carencias. En este rubro se considera información sobre el contexto familiar del solicitante, como el número de integrantes que componen a su familia, niveles de ingreso o gasto en el hogar, edades de los miembros, niveles de estudio, pertenencia a grupos vulnerables, características básicas de la vivienda, entre otros.

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

### c) Información básica relacionada con la carencia o derecho social atendido por el programa

Este tipo de información es más específica a la carencia, derecho social o problemática que el programa atiende. A diferencia de la información sobre el contexto socioeconómico, que busca obtener información básica sobre presencia de vulnerabilidad y carencias en general, es necesario que el área responsable del programa recabe información más específica relacionada con la carencia o problemática atendida por el programa y el contexto relacionado a esta situación.

Por ejemplo, en el caso de un programa que atienda una problemática alimentaria, es necesario que el solicitante proporcione información que permita valorar la profundidad de la carencia o problemática, los hábitos alimentarios en el hogar, la disponibilidad y el acceso a los alimentos, las condiciones de salud en general y todos aquellos aspectos que permitan identificar la situación del solicitante y su hogar con respecto a la problemática, de manera que la información recolectada permita al área responsable hacer una selección correcta de los beneficiarios, y al Evaluador poder analizar las características de la población solicitante del programa.

### d) Información sobre el apoyo recibido

Este tipo de información solamente se recabará para las personas que sean beneficiarias del programa, y deberá permitir identificar qué recibió, cuándo lo recibió y cuánto recibió. Generalmente, esta información es la que se recaba a través del padrón de beneficiarios. Adicionalmente, y para efectos de apoyar a la evaluación de resultados, siempre que sea posible el área responsable del programa deberá recabar información relacionada con el uso del apoyo entregado.

Además de los formatos mencionados previamente, es importante considerar que, según la naturaleza de cada programa, podrían requerirse formatos adicionales para la operación del mismo que puedan dar seguimiento a características particulares de su población beneficiaria. Por ejemplo, un programa cuyo objetivo sea contribuir a erradicar la desnutrición infantil precisará de registros periódicos de talla y peso ordenados a través de un formato que permita seguir la evolución de estas características en los beneficiarios. En el caso de programas de becas, pudieran implementarse formatos de seguimiento a calificaciones obtenidas por los beneficiarios en el periodo en que reciban la beca. Las características del programa darán la pauta sobre el tipo de información que será necesario recabar.

Por otro lado, si bien es deseable recabar toda la información posible que ayude a llevar a cabo procesos objetivos de selección y evaluación, es importante que el área responsable tenga en cuenta criterios como la pertinencia, la practicidad y la utilidad de la información que va a recabar, de forma que recabe la información justa que le permita implementar procesos operativos libres de sesgo, sin generar retrasos en los mismos ocasionados por una cantidad excesiva de información a solicitar.

Para determinar la información a recabar, el área responsable de la evaluación podrá apoyarse en la documentación metodológica sobre carencias sociales publicada por el CONEVAL, así como reportes, análisis y/o estudios técnicos sobre la problemática atendida por el programa que realicen organizaciones internacionales, instituciones académicas y/o centros de investigación.

Asimismo, durante la etapa de diseño y/o ajuste del programa previa al inicio de la operación, el Evaluador podrá asesorar al área responsable del mismo sobre la determinación de la información que será necesario recabar para efectos de realizar la evaluación del programa al final del ciclo de operación, así como los momentos y vías a través de las cuales la información deberá serle transmitida. La pregunta clave de la evaluación ayudará a guiar el proceso de determinación de la información específica que ser deberá recabar de los solicitantes y/o beneficiarios. Para efectos de no entorpecer la operación del programa ni generar cargas de trabajo adicionales, se sugiere que, una vez determinada la información que deberá ser transmitida al Evaluador y los formatos en los que deberá recibirla, la información sea capturada en medios electrónicos accesibles para el Evaluador, por ejemplo, a través

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

de una carpeta compartida en un servidor informático, de manera que la información pueda ser consultada cuando el Evaluador lo requiera sin necesidad de realizar gestiones adicionales.

La responsabilidad de generar los mecanismos para recopilar la información de los solicitantes y/o beneficiarios, así como su sistematización en bases de datos, recae completamente en el área responsable del programa.

### ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta de resultados es el instrumento a través del cual el Evaluador recopilará, al término de la operación del programa, la información relacionada con el apoyo recibido por los beneficiarios, la forma en que éste contribuyó o no a solucionar o aliviar el problema identificado por el programa, y la percepción y satisfacción de los beneficiarios con la intervención gubernamental.

Como se especificó previamente, el Evaluador diseñará el instrumento de recolección de la información de acuerdo a las particularidades del programa y tomando en cuenta la pregunta clave de la evaluación, y contará con la colaboración de personal de soporte independiente al área responsable del programa para obtener la información de los beneficiarios.

Para asegurar una evaluación de resultados imparcial y objetiva es primordial que la encuesta diseñada por el Evaluador sea objetiva y que no genere sesgos en las respuestas de los beneficiarios. Además, la forma en que los encuestadores planteen las preguntas es fundamental, por lo que el Evaluador deberá cuidar esto a través de una serie de actividades que se exponen a continuación.

#### *Diseño de la encuesta*

##### *Temática de la encuesta*

La determinación de las preguntas finales quedará sujeta al juicio del Evaluador. Sin embargo, el instrumento deberá contener preguntas sobre los siguientes aspectos, para recabar información que permita valorar de manera objetiva los resultados del programa en los beneficiarios:

- a) Información sociodemográfica del beneficiario que permita su identificación, como nombre o clave de identificación del beneficiario, localidad y municipio de residencia, sexo, edad, entre otros.
- b) Información socioeconómica básica que permita caracterizar a los beneficiarios para tratar de encontrar diferencias en el comportamiento o resultados obtenidos, de acuerdo a variables como composición del hogar (número de integrantes del hogar y edades), niveles de ingreso y/o de gasto, niveles de estudio, pertenencia a grupos vulnerables, o cualquier otra característica socioeconómica relevante para el programa.
- c) Información relacionada con la problemática, carencia o derecho social en la que el programa pretende incidir. Este tipo de información es similar a la recabada durante la operación del programa. Sin embargo, a diferencia de esta, la información que el Evaluador recabe durante la encuesta de resultados sobre la carencia, derecho social o problemática atendida por el programa le proporcionará los elementos necesarios para detectar los cambios ocasionados por el programa en los beneficiarios posterior a la entrega del apoyo.

Dado que durante la operación el área responsable del programa debe poner atención a requerir únicamente la información indispensable para identificar y valorar las solicitudes, en la encuesta de Evaluación de resultados el evaluador deberá profundizar en el contexto y las situaciones relacionadas con esa carencia o problemática tanto como sea necesario para realizar una correcta valoración de los resultados obtenidos. Es decir, la encuesta de resultados le permitirá al Evaluador allegarse de la información objetiva que no pudo obtenerse durante la operación del programa. La ventaja de esto es que,

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

dado que la encuesta se aplicará únicamente a un número acotado del total de los beneficiarios, profundizar en los elementos objetivos relacionados con el contexto del beneficiario sobre la problemática atendida por el programa será más práctico en términos de tiempo y de volumen de información a manejar.

- d) Información sobre uso del apoyo recibido y satisfacción con el programa. El Evaluador deberá indagar en el uso que el beneficiario dio al apoyo recibido, su percepción sobre la utilidad del mismo para solucionar su problema y su satisfacción con el apoyo recibido a través de la intervención gubernamental. En este aspecto, el Evaluador deberá incluir una pregunta sobre la calificación otorgada por los beneficiarios al programa ya que uno de los indicadores de gestión del SME está relacionado específicamente con esto, y la información recabada en esta pregunta permitirá realizar el cálculo de dicho indicador.

### *Planteamiento de preguntas*

La encuesta, en tanto que pretende ser profunda para recopilar la información de los beneficiarios, debe conservar atributos como la sencillez y la claridad. Por lo tanto, durante su diseño es importante acotar el número a las preguntas esenciales para obtener los elementos para valorar los resultados. Al ser selectivo con respecto al número de preguntas a incluir se limitan los esfuerzos relacionados con la obtención y el análisis de la información, y se contribuye a mejorar la calidad de los datos recopilados con una menor demanda de tiempo para encuestadores y encuestados. La pregunta clave de la evaluación es crucial: tener objetivos para la evaluación bien delimitados y alineados con objetivos claros del programa ayudará a establecer prioridades sobre la información a recopilar.

Asimismo, es fundamental que la redacción de las preguntas que compongan la encuesta sea clara y concreta, de forma que el encuestador comprenda el tipo de información que busca obtener y sepa transmitirlo correctamente al encuestado sin introducir sesgos innecesarios, y que el encuestado pueda responder con la información requerida. Para abonar a lo anterior, se recomienda al Evaluador recurrir preferentemente a preguntas cerradas, ya sea a través de preguntas con respuestas dicotómicas (respuestas de tipo Sí/No o Verdadero/Falso), de opción múltiple, de escalas de valores o calificación, de orden de rangos, o de respuestas cuantitativas. Este tipo de preguntas permiten obtener respuestas concretas y objetivas, y facilitan el análisis de la información.

Las preguntas abiertas deberán ser utilizadas únicamente cuando el Evaluador quiera ahondar en la percepción del beneficiario sobre algún punto del programa en particular, su opinión sobre el mismo o sobre aspectos que pudieran arrojar luz para posibles mejoras al programa. Este tipo de preguntas deberán ser las menos posibles, y para determinar si la mejor opción es una pregunta abierta, el Evaluador deberá analizar si la pregunta en cuestión puede ser planteada con respuestas acotadas que le proporcionen la misma información que mantenerla abierta. Por ejemplo, en el caso de un programa que entregue dotaciones alimentarias, si se quiere saber la opinión de los beneficiarios sobre alternativas de alimentos que puedan ser incluidas en la dotación, se tienen dos opciones de pregunta:

- i) Pregunta abierta: ¿Qué alimento considera que debe ser incluido en la dotación por ser benéfico para su estado nutricional?
- ii) Pregunta cerrada: De los siguientes grupos de alimentos, ¿cuál considera que debería ser incluido en la dotación o que deba contenerlos en mayor proporción? Opciones de respuesta posible podrían ser: Cereales, leguminosas, frutas y verduras, lácteos, etc.

La pregunta abierta pudiera conducir a respuestas de tipo “alimentos que sean nutritivos”, misma que no otorga información concreta sobre lo que el beneficiario quiere. Por el contrario, la pregunta cerrada brinda información más precisa.

En caso de que en una pregunta cerrada quiera dejarse abierta la posibilidad a una alternativa de respuesta diferente a las opciones propuestas por el Evaluador, siempre es posible introducir como respuesta la opción “Otro”, y dejar un espacio para que anotar la respuesta dada por el beneficiario en caso de que haya optado por

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

responder esta última opción. Cuando el Evaluador considere esto, debe tomar en cuenta las implicaciones que este tipo de planteamiento en las respuestas tendrá para el análisis de la información.

### *Pilotaje de la encuesta*

Obtener la encuesta idónea generalmente involucra probar el instrumento a través de un pilotaje. En este ejercicio, el Evaluador aplicará la encuesta a un número limitado de beneficiarios, con el objetivo de saber si el planteamiento de la encuesta es correcto, si las preguntas son pertinentes y no introducen sesgos, o si existen obstáculos o situaciones que entorpezcan su aplicación.

Para llevar a cabo el pilotaje, el Evaluador, con apoyo del área responsable del programa y de acuerdo a los registros del padrón de beneficiarios, deberá seleccionar a 10 beneficiarios para aplicarles la encuesta. Dado que el objetivo de esta actividad es únicamente probar el instrumento, para efectos de practicidad se podrán elegir personas que se encuentren geográficamente cerca de la ubicación del Evaluador y su equipo, ya sea que se encuentren cercanos al centro de trabajo o, en caso de ser necesario un desplazamiento, que no impliquen tiempos y costos de traslado elevados. Por ejemplo, si el área responsable de la operación del programa tiene que realizar algún desplazamiento a alguna comunidad como parte de las actividades operativas, el Evaluador y su equipo podrán acompañarle para efectos de hacer el pilotaje.

El Evaluador podrá realizar el pilotaje por cuenta propia o podrá recurrir al apoyo de personal de soporte independiente al equipo responsable de operar el programa. En caso de que opte por recurrir al apoyo de otras personas, previo a la aplicación de las encuestas de pilotaje, deberá llevar a cabo una sesión de capacitación donde explicará el objetivo general de la encuesta, así como cada sección que la conforma, la información que se desea obtener, la forma en que los encuestadores deberán formular las preguntas a los beneficiarios, la forma en que deberán registrar las respuestas y, en general, todos los aspectos que les ayuden a desempeñar de manera óptima el levantamiento de la información.

Una vez realizado el pilotaje, el Evaluador deberá reunirse nuevamente con el personal que apoyó en la aplicación de las encuestas para recuperar las encuestas realizadas, y para conocer las observaciones que los encuestadores tengan sobre el proceso de la aplicación, las dificultades encontradas al momento de hacer las preguntas o de registrar las respuestas, la facilidad o dificultad que mostraron los encuestados para comprender lo que se les preguntaba y dar respuestas correctas, y todos aquellos aspectos que le permitan hacer ajustes a la encuesta con el fin de mejorarla.

Derivado del pilotaje, por ejemplo, el Evaluador podrá decidir si el orden de las preguntas debe modificarse, si hay preguntas que deben cambiar de un esquema abierto a uno cerrado, o viceversa, si es necesario eliminar preguntas o incluir nuevas, si es preferible utilizar una encuesta en papel o recurrir al apoyo de herramientas informáticas que agilicen el levantamiento, procesamiento y/o análisis de la información, entre otros.

En resumen, son de especial interés dos aspectos cuando se realiza el pilotaje: que los encuestadores puedan comunicar con claridad las preguntas a los encuestados y que los encuestados comuniquen en el mismo sentido sus respuestas. Si se observa que existe un factor que impide el adecuado desarrollo de estos procesos, deberán realizarse los ajustes pertinentes en el diseño de la encuesta y/o capacitación de los encuestadores.

### **Cálculo del tamaño de la muestra y distribución**

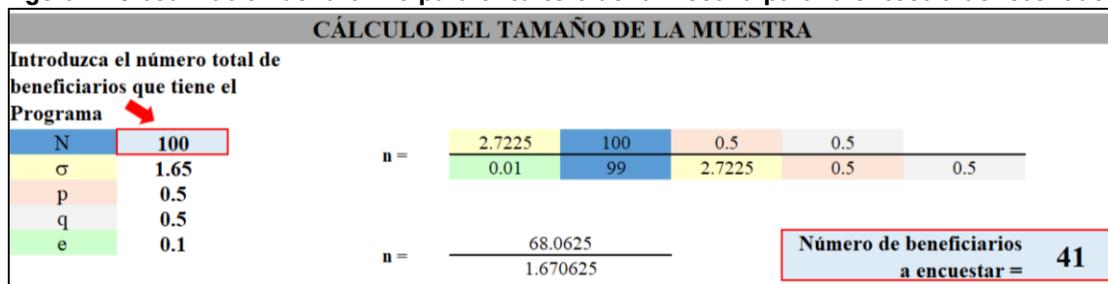
Contar con una encuesta adecuada es necesario más no suficiente para que la Evaluación de resultados sea correcta. El Evaluador debe dar un paso adicional para que la muestra de beneficiarios encuestados sea representativa del total de beneficiarios, garantizando así la robustez de los resultados encontrados. Es decir, al cuidar que la muestra analizada sea representativa de la población total de beneficiarios, el Evaluador está cuidando que la información de los beneficiarios que participen en la encuesta represente de la manera más exacta posible a la información de todos los beneficiarios del programa.

Manual de Evaluación de Programas Sociales

Cuando una muestra es representativa, los resultados encontrados en el análisis pueden ser extendidos a la totalidad de los beneficiarios con un nivel de confianza alto, y permiten hacer conclusiones correctas sobre los resultados del programa. Por el contrario, analizar muestras que no representan a la población total puede llevar a conclusiones equivocadas y, por tanto, las decisiones que se tomen con respecto al programa no necesariamente conducirán a su mejora.

El primer paso para tener una muestra representativa es el cálculo del número de elementos que la compondrán. Para ello, el Evaluador deberá recurrir al archivo *Cálculo muestra eval.xls*, que se encuentra en la carpeta del programa evaluado<sup>1</sup> e introducir en el espacio señalado el número total de beneficiarios que tiene el programa, de acuerdo con los registros contenidos en el padrón de beneficiarios.

Figura 1. Visualización del archivo para el cálculo de la muestra para la encuesta de resultados.



Fuente: Elaboración propia.

De manera automática, el Evaluador obtendrá el número de beneficiarios que deberán ser encuestados como parte del proceso de Evaluación de resultados. El siguiente paso para asegurar la representatividad de la muestra será su distribución y la selección de los beneficiarios a encuestar.

Por regla general, la selección de los beneficiarios a encuestar debe ser completamente aleatoria, para lo que el Evaluador podrá apoyarse en herramientas como el generador de números aleatorios de *Excel*. Sin embargo, previo a la selección de las personas a encuestar, deberá distribuir la muestra recurriendo a la técnica de muestreo estratificado, que consiste en subdividir a la población en subgrupos o estratos de acuerdo con alguna característica relevante para el programa, de manera que todos los subgrupos que componen la población estén representados en la muestra.

Para ejemplificar lo anterior, supóngase que se tiene una población de 738 beneficiarios de un programa que entrega estímulos económicos al emprendimiento en todo el estado. Una característica a partir de la cual se puede estratificar la población es el municipio de residencia de los beneficiarios. Supongamos que la distribución de la totalidad de los beneficiarios por municipio es la siguiente:

Tabla 1. Distribución de beneficiarios de un programa hipotético por municipio

MUNICIPIO	NO. DE BENEFICIARIOS	% DEL TOTAL
Armería	22	3%
Colima	134	18%
Comala	73	10%
Coquimatlán	30	4%

<sup>1</sup> Ver al final de esta sección para más detalles sobre el almacenamiento de los archivos utilizados en el proceso de Evaluación de resultados.

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

Cuauhtémoc	22	3%
Ixtlahuacán	89	12%
Manzanillo	162	22%
Minatitlán	51	7%
Tecomán	59	8%
Villa de Álvarez	96	13%

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra, el resultado arrojado corresponde a 62 personas a ser encuestadas. Para asegurar que la cuota mínima de beneficiarios encuestados necesaria para tener una muestra representativa se cumpla, se recomienda al Evaluador incrementar el número total de personas encuestadas en un 5% a 8% más del tamaño de la muestra obtenida. En este caso, tendríamos que número total de beneficiarios a encuestar sería de 67, tomando en cuenta una reserva adicional de beneficiarios a encuestar de 8%.

Para conservar el criterio de representatividad, la muestra de 67 personas deberá ser distribuida por municipios de manera que se mantenga la misma proporción de los beneficiarios por municipio en la totalidad del padrón. La distribución de la muestra en el caso hipotético presentado sería la siguiente:

**Tabla 2. Distribución de la muestra de beneficiarios de un programa hipotético a ser encuestados por municipio**

MUNICIPIO	NO. DE BENEFICIARIOS	% DEL TOTAL	BENEFICIARIOS EN LA MUESTRA
Armería	22	3%	2
Colima	134	18%	12
Comala	73	10%	7
Coquimatlán	30	4%	3
Cuauhtémoc	22	3%	2
Ixtlahuacán	89	12%	8
Manzanillo	162	22%	15
Minatitlán	51	7%	4
Tecomán	59	8%	5
Villa de Álvarez	96	13%	9
TOTAL	738	100%	67

Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo hipotético expuesto se utilizó el municipio de residencia como el criterio para realizar la estratificación de la muestra. Sin embargo, puede optarse por utilizar criterios distintos, de acuerdo a las características del programa. Por ejemplo, en el caso de un programa que entregue becas a estudiantes de distintos niveles educativos puede realizarse la estratificación de acuerdo a los niveles educativos. Para un programa que otorgue apoyos a grupos vulnerables, puede implementarse un criterio de estratificación de acuerdo a los distintos grupos vulnerables que considere el programa.

De igual forma, el Evaluador puede optar por aplicar más de un criterio de estratificación. Por ejemplo, puede introducirse primerio un criterio relacionado con la pertenencia a grupos vulnerables o el sexo del beneficiario, y después un criterio de municipio de residencia. Las características de cada programa darán la pauta para decidir cuál es el método de estratificación a implementar.

## **Manual de Evaluación de Programas Sociales**

Una vez definido el tamaño de la muestra y su distribución, de acuerdo al criterio de estratificación elegido, el Evaluador debe hacer la selección de los beneficiarios al interior de cada estrato. Como se señaló previamente, esta selección deberá realizarse de manera aleatoria. Es decir, el juicio personal del Evaluador, los encuestadores o el área responsable del programa no deberá ser el criterio para seleccionar a las personas a encuestar, sino que debe ser una selección totalmente al azar la que determine quienes serán encuestados.

### **Selección y capacitación de encuestadores**

El personal de la unidad administrativa responsable de la evaluación será quien se ocupe de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la encuesta de evaluación de resultados. Sin embargo, siempre que, por cargas de trabajo, urgencia en la obtención de resultados o cuestiones de cualquier otra índole, el Evaluador requiera contar con personal de soporte ajeno a la unidad evaluadora de la Secretaría, podrá solicitar la colaboración de personal de la Secretaría de Desarrollo Social ajeno a su unidad administrativa para apoyarle con el levantamiento de la encuesta de resultados.

Para garantizar la imparcialidad de los resultados obtenidos, el personal que apoye en dichas tareas deberá ser independiente al equipo responsable de la operación del programa. Preferentemente, el personal de soporte deberá estar adscrito a una unidad administrativa distinta a la que opera el programa. Si esto no es posible, el Evaluador podrá recurrir a personal de la unidad administrativa de la cual depende el programa, siempre y cuando no se apoye en personal que esté involucrado en la operación del mismo.

Al igual que en el caso del pilotaje, previo a la aplicación de la encuesta final, el Evaluador deberá asegurarse que el personal que participará en las encuestas a los beneficiarios conozca el formato de la encuesta, entienda las preguntas y sepa cómo deberá plantearlas a los beneficiarios para poder obtener la información correcta. Ya sea que se trate del mismo personal que participó en el pilotaje o de encuestadores completamente distintos, el Evaluador deberá llevar a cabo una sesión de capacitación sobre el instrumento final para asegurarse que el instrumento sea comprendido y que el levantamiento de la información no conllevará sesgos en la información obtenida. En última instancia, el evaluador podrá considerar la elaboración de un manual de referencia sobre el cuestionario que pueda servir de guía para los encuestadores durante el trabajo de campo.

### **Levantamiento de la encuesta y vaciado de la información en una base de datos**

Habiendo cubierto todos los aspectos hasta ahora mencionados en el Manual, el Evaluador deberá organizar la logística del levantamiento de la información. Para ello, una vez definidos los beneficiarios a entrevistar y su ubicación geográfica, el Evaluador debe preparar el calendario de aplicación de encuestas, contactar previamente a los beneficiarios para asegurarse que estarán disponibles para responder la encuesta, preparar el material para registrar las respuestas, ya sea en formato impreso o digital, y distribuir las encuestas entre el equipo de encuestadores. En caso de que no sea posible realizar la encuesta de manera presencial, el Evaluador podrá optar por realizarlas vía telefónica. Sin embargo, cualquiera que sea la modalidad en que se aplique la encuesta, el Evaluador debe asegurarse que es la misma para la totalidad de los beneficiarios a encuestar, ya que utilizar diferentes modalidades de recopilación para diferentes beneficiarios puede generar sesgos en las respuestas.

Antes de iniciar la encuesta a un beneficiario, el entrevistador debe presentarse y acreditar formalmente su adscripción a la Secretaría. Enseguida, debe informarle brevemente del objetivo de la encuesta y proceder a solicitar su consentimiento para realizar la encuesta.

En el transcurso de la aplicación, el encuestador debe ser claro en el planteamiento de las preguntas y, en caso de que el beneficiario tenga dudas, debe explicar con mayor detalle hasta que el beneficiario tenga claro lo que se le pregunta y esté en condiciones de responder. Sin embargo, debe ser cuidadoso de no inducir la respuesta en la persona que encuesta. Finalmente, una vez concluida la encuesta, el encuestador deberá agradecer al beneficiario por haber colaborado en la evaluación de los resultados del programa y proceder a retirarse o concluir la llamada telefónica.

## **Manual de Evaluación de Programas Sociales**

El siguiente paso consiste en el vaciado de la información obtenida a través de la encuesta en una base de datos para su posterior análisis. Para ello, el Evaluador debe crear un formato de base de datos que contenga los campos necesarios para vaciar la información de todas las preguntas respondidas por todos los beneficiarios. Si bien el vaciado de la información se hace posterior a la aplicación de las encuestas, el Evaluador puede generar la estructura de esta base de datos en el momento que le parezca adecuado, una vez que haya concluido la preparación del cuestionario final.

Para efectos de tener un mayor control de la calidad de la información que se vacía en la base de datos, el Evaluador deberá procurar introducir controles y validaciones en cada columna correspondiente a cada pregunta de la encuesta, de manera que se tenga un mayor control sobre la calidad de la información y se minimice el riesgo de introducir errores “de dedo”.

Asimismo, deberá definir normas y procedimientos para el vaciado de la información para garantizar que la captura de datos sea consistente. Por ejemplo, debe determinar si la captura se realizará sólo en mayúsculas, si será posible escribir con acentos o sin ellos, si habrá códigos para cada alternativa de respuesta en una pregunta, etc. Estos lineamientos y validaciones deberán ser compartidos con los encuestadores ya que cada uno de ellos será responsable de capturar en base de datos la información de las personas a las que encuestó. El Evaluador deberá integrar la información capturada por todos los encuestadores en una sola base de datos.

Para el vaciado y análisis de la información se sugiere hacer uso de un programa de hoja de cálculo, como *Excel*. Cada pregunta de la encuesta se considerará una variable de la base de datos, y a cada variable le deberá corresponder una columna. Por el contrario, cada fila de la base de datos contendrá la información proporcionada por un solo beneficiario.

### ***Solicitud de consentimiento y confidencialidad de la información recabada***

En apego a lo establecido por la normatividad en materia de transparencia y acceso a la información, y de protección de datos personales, el Evaluador deberá solicitar el consentimiento de los beneficiarios que participen en la evaluación de resultados. Este consentimiento debe constar por escrito en un formato donde se informe al encuestado el objetivo por el cual se solicita su información y los mecanismos utilizados para proteger su confidencialidad, y donde se incluya un espacio para que el encuestado registre su consentimiento a través de su firma o huella dactilar. El formato podrá ser parte de la encuesta de resultados o podrá constituir un documento independiente, y deberá ser resguardado por la unidad administrativa responsable de la evaluación.

Todas las personas a quienes se solicite información deberán ser mayores de edad. En el caso de programas sociales cuyos beneficiarios sean menores de edad, serán los padres o tutores quienes deberán ser consultados o quienes deberán otorgar el consentimiento para que la persona menor de edad participe en la consulta.

El Evaluador debe implementar procedimientos y mecanismos para proteger la confidencialidad de la información recabada durante la evaluación de resultados. Ninguna información personal o que permita la identificación de un beneficiario deberá ser incluida en los informes y documentos de resultados que se generen.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Al concluir la aplicación de las encuestas y el vaciado de la información obtenida a la base de datos, el Evaluador estará en condiciones de iniciar el análisis de la información recabada, tanto *a priori* como *a posteriori*.

En esta etapa, el Evaluador deberá tener en la carpeta de Evaluación del programa dos archivos con los datos brutos, sin ningún procesamiento aplicado aún: el archivo con la información *a priori*, recabada durante la operación a través de los formatos establecidos por el área responsable del programa; y el archivo con la información *a posteriori*, recabada mediante la encuesta de Evaluación de resultados.

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

Estos dos archivos deberán conservarse como repositorios de la información bruta, es decir, sin ningún procesamiento; y a partir de ellos deberán generarse los nuevos archivos donde se realizarán los análisis. El objetivo de esto es contar con un respaldo de la información original al cual recurrir si, debido a problemas técnicos o de cualquier otra índole, los archivos que contienen los análisis se dañan o se pierden.

Antes de iniciar formalmente el análisis, el Evaluador debe hacer una revisión de los datos contenidos en las bases de datos para verificar la calidad de la información capturada. Por ejemplo, para asegurarse que las variables se capturaron de acuerdo a la codificación establecida, que el tipo de datos introducidos es correcto (datos numéricos almacenados como número, no como texto) o que la información de una pregunta se capturó en la columna correspondiente a esa pregunta. De no revisar la consistencia y la calidad de la información en las bases de datos, existe el riesgo de que el análisis no se realice de manera correcta o que el tiempo requerido para el análisis sea más largo debido a interrupciones en el proceso para limpiar la información.

### Del tipo de análisis a realizar

El tipo de análisis a implementar estará determinado, al menos de manera general, desde el momento en que el Evaluador establezca el Calendario Anual de Evaluación. Recuerde que en dicho documento se deben plasmar la pregunta clave y el objetivo de la evaluación, y el indicador o variables que permitirán medir los resultados obtenidos por el programa. Es en ese sentido que, en esta etapa, el Evaluador ya debe tener una idea general sobre el tipo de análisis que va a realizar.

El siguiente paso a dar consiste en afinar los detalles del análisis que se va a implementar, la unidad de observación en la que se enfocará, y los cálculos y manipulaciones de datos que se aplicarán para vida de comenzar a estudiar la información y para ir estableciendo las variables e indicadores específicos que se van a generar.

De manera general, el Evaluador deberá comenzar la revisión de los datos haciendo análisis exploratorios y obteniendo estadísticas descriptivas, con el objetivo explorar, describir, visualizar y resumir la información obtenida. Lo anterior es un primer paso indispensable para que el evaluador comience a comprender los datos con los que trabaja y a detectar posibles patrones o tendencias, de acuerdo a ciertas características sociodemográficas o socioeconómicas de los beneficiarios. En este punto, el Evaluador no se encuentra aún en posición de hacer suposiciones ni de establecer relaciones o resultados, si bien sí puede comenzar a hacer una caracterización de los respondientes de la muestra.

Una vez que se haya familiarizado con la información, y teniendo presente la pregunta clave de la evaluación, el Evaluador deberá comenzar a realizar los análisis que le permitan responder a la pregunta clave y alcanzar los objetivos de la evaluación, a saber, la existencia de resultados concretos. En este punto, el Evaluador podrá empezar a hacer cruces de variables para buscar relaciones o descubrir patrones, o implementar análisis estadísticos más sofisticados, de acuerdo a los objetivos que guíen la evaluación.

Es importante que, para la determinación de resultados, el investigador utilice tanto la información recabada *a priori* como la recabada *a posteriori*. Recuerde que cada tipo de información representa información de las mismas personas antes y después de la intervención gubernamental, por lo que la información *a priori* constituye una especie de línea base de la situación de los beneficiarios que deberá contrastarse con la información obtenida después de haber recibido el programa, para poder determinar la existencia de resultados.

De acuerdo a la información disponible, el Evaluador puede realizar un seguimiento individualizado del estatus de los beneficiarios antes y después de la intervención del programa. Esto implica que el Evaluador tiene la capacidad de identificar la información de una misma persona obtenida a través de los distintos formatos utilizados en la operación del programa, y aquella obtenida a través de la encuesta de resultados, y de hacer un análisis comparativo personalizado de la situación de esa persona antes y después de la entrega del apoyo.

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

Si los datos disponibles no permiten el seguimiento individualizado, el Evaluador podrá hacer un análisis general de la información recolectada *a priori* y contrastarlo con un análisis general de la información recolectada *a posteriori* en la encuesta de resultados. En esta modalidad de análisis el evaluador es incapaz de identificar toda la información generada para una misma persona *a priori* y *a posteriori*, pero podrá contrastar la información general de los beneficiarios antes y después de la intervención.

Cualquiera que sea la modalidad de análisis que se implemente, siempre que se respeten los criterios para la representatividad de la muestra, los resultados observados en la muestra representarán una aproximación de los resultados obtenidos por el programa en la población beneficiaria en general.

Si bien los análisis que llevarán a las conclusiones finales sobre los resultados del programa son los que se realicen al finalizar la encuesta de resultados, existe la posibilidad de que el Evaluador haga análisis previos a partir de la información *a priori* recabada durante la operación del programa. Estos primeros análisis exploratorios pueden servir para arrojar luz sobre quiénes están recibiendo el programa, cuándo y cómo lo están recibiendo, así como el contexto en el que se encuentran. La ventaja de realizar análisis exploratorios previos es que, en conjunto con la información generada en el proceso de Monitoreo, pueden ayudar a detectar la necesidad de implementar cambios en los procesos operativos para mejorar la eficacia del programa en cuanto a los resultados esperados, y no sólo en cuanto a la eficiencia en los procesos.

### De los contenidos a generar

Como resultado de los análisis aplicados a la información de los beneficiarios, el Evaluador deberá realizar elementos visuales que den cuenta de dichos análisis y que representen una evidencia de las conclusiones a las que se llegó durante el procesamiento de la información. Entre los elementos que podrá realizar se encuentran tablas, gráficas, diagramas, mapas conceptuales, entre otros. Estos elementos no constituyen explicaciones por sí mismos, sino que serán elementos que den soporte a los resultados encontrados y a las conclusiones que el Evaluador formule una vez concluido el análisis de la información de los beneficiarios.

Tanto los elementos visuales como las conclusiones a las que los análisis conduzcan se presentarán de manera organizada en un Informe de Evaluación de Resultados. La estructura general de este informe se presentará en la siguiente sección de este Manual.

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### Informe de evaluación de resultados

Los resultados que se deriven del procesamiento y análisis de la información deberán ser presentados de manera concisa en un Informe de evaluación de resultados. Este documento debe estar integrado de tal manera que al leerlo sea posible entender de manera clara y directa cuáles fueron los resultados que tuvo el programa en la población beneficiaria, qué factores influyeron en dichos resultados y, en general, si el programa logró su cometido durante el año operativo evaluado.

La estructura final del documento será decisión del Evaluador. Sin embargo, es indispensable que el Informe contenga información sobre los siguientes aspectos:

#### a. Metodología de la evaluación

El Informe de evaluación de resultados debe explicar el método y los procesos seguidos por el Evaluador para realizar la evaluación de resultados. El Evaluador deberá explicar de manera general desde cuestiones como la composición de la muestra hasta el tipo de análisis que se realizó o las características de la información, así como

## **Manual de Evaluación de Programas Sociales**

la justificación de la elección de los análisis realizados. El objetivo de ello es dar a conocer los estándares técnicos y metodológicos que guiaron la evaluación, y que aseguran la robustez y validez de los resultados encontrados.

La información técnica y metodológica se puede presentar como un anexo del Informe de evaluación de resultados.

### **b. Información general sobre el programa**

En el documento final, el Evaluador debe incluir la información general del programa que permita entender el contexto en el que se opera y las metas que persigue, de manera que sea más claro entender dónde se inserta la evaluación, los objetivos que ésta persigue y las implicaciones de los resultados encontrados.

Entre la información general del programa que se deberá incluir se encuentran el objetivo del programa, la problemática, carencia o derecho social que atiende; la población a la que va dirigido, las características del apoyo que entrega y cuestiones generales sobre los procesos operativos y selección de los beneficiarios. El Evaluador podrá incluir información adicional que considere indispensable para poder contextualizar correctamente al programa.

### **c. Caracterización de la población beneficiaria**

Previo a la presentación de los resultados, el documento debe presentar una descripción breve de la población a la que se atendió y la cobertura del programa.

### **d. Resultados de la evaluación y conclusiones generales**

La sección con los resultados derivados de los análisis constituye la columna vertebral del Informe de Evaluación. En esta sección el Evaluador deberá exponer los hallazgos que haya encontrado, mismos que deberán estar correctamente planteados y sustentados con la evidencia correspondiente.

### **e. Recomendaciones generales**

El Evaluador debe incluir en el documento final una sección con las recomendaciones que se le hagan al programa para su mejora. Estas recomendaciones deben derivarse de los resultados obtenidos del análisis de la información, y deben plantearse con el fin de proporcionar al área responsable del programa acciones que puedan implementarse para la mejora del programa en ejercicios fiscales posteriores.

El Informe de evaluación de resultados será el medio por excelencia a través del cual se dé a conocer el conjunto completo de los resultados de la evaluación. Sin embargo, para efectos de mantener la claridad y concisión en la comunicación de los mismos, se recomienda que la extensión del documento sea moderada, de entre 30 a 50 páginas, y que al inicio del documento se incluyan un resumen general del mismo, así como un resumen ejecutivo de entre dos y cuatro páginas que contenga los principales resultados y acciones de mejora recomendadas al programa.

El Evaluador puede consultar un ejemplo de Informe de evaluación de resultados en el Anexo 4 de este Manual.

## **Mecanismos adicionales para el reporte de resultados**

Además del Informe de evaluación de resultados, existen dos documentos adicionales en los que el Evaluador deberá vaciar información específica de la evaluación de resultados.

### **a. Reporte de indicadores**

El primero de estos archivos es el Reporte de indicadores. Este reporte se encuentra contenido en el archivo *Formato valoración.xls*, y contiene un indicador llamado 'Calificación promedio otorgada por los beneficiarios al programa en

Manual de Evaluación de Programas Sociales

el año T. Para calcular este indicador es necesario que el Evaluador vacíe la información obtenida en la encuesta de evaluación de resultados sobre la calificación que los beneficiarios otorgaron al programa. Esta información deberá ser vaciada en la pestaña 'Indicadores' del archivo *Formato valoración.xls*, en las filas 15 y 16, correspondientes al indicador mencionado.

El Evaluador notará que existen cuatro columnas correspondientes a cada uno de los cuatro ejercicios de valoración posibles que se llevarán a cabo como parte del Monitoreo. Como requisito mínimo, el Evaluador obtendrá información sobre la calificación que los beneficiarios otorgan al programa durante la encuesta de evaluación de resultados. La información sobre la suma de la calificación otorgada por los beneficiarios encuestados y el número de beneficiarios encuestados deberá ser introducida en la columna correspondiente al último ejercicio de valoración que se haya llevado a cabo. Por ejemplo, si durante la operación del programa se llevaron a cabo la valoración inicial y dos valoraciones de seguimiento, la información sobre la calificación deberá introducirse en la columna H, filas 15 y 16 de la pestaña 'Indicadores', del archivo *Formato valoración.xls*, correspondiente a la segunda valoración de seguimiento.

Figura 2. Visualización de los indicadores de gestión del SME para los programas sociales.

INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES										
No.	Nombre indicador	Variables para cálculo	Valoración inicial		Valoración de seguimiento 1		Valoración de seguimiento 2		Valoración de seguimiento 3	
			Valor de variable	Indicador	Valor de variable	Indicador	Valor de variable	Indicador	Valor de variable	Indicador
1	Porcentaje de apoyos entregados por el programa con respecto a los apoyos programados para entregar en el año T	# de apoyos entregados por el programa en el año T # de apoyos programados para entregar en el año T	189 896	21.1%	588 896	65.6%	706 896	78.8%		
2	Porcentaje de aprobación de solicitudes de acceso al programa en el año T	# de solicitudes aceptadas para recibir el apoyo en el año T # total de solicitudes recibidas en el año T	189 329	57.4%	588 730	80.5%	706 942	74.9%		
3	Periodo transcurrido en días para recibir el apoyo en el periodo T	Sumatoria de diferencias individuales en número de días laborales entre fecha de solicitud y fecha de entrega de apoyo Número total de beneficiarios en el año T	42 3	14	42 3	14	42 3	14		
4	Porcentaje de beneficiarios que cuentan con un registro en el padrón de beneficiarios en el año T	# de beneficiarios registrados en el padrón de beneficiarios en el año T # total de beneficiarios en el año T	109 189	57.7%	427 588	72.6%	641 706	90.8%		
5	Porcentaje del recurso ejercido en apoyos debidamente comprobado en el año T	Importe monetario total recibido por los beneficiarios en el año T, tal como se registró en padrón de beneficiarios Presupuesto total ejercido por el programa en el año T	15,877,890.00 29,000,400.00	54.8%	5.00 5.80	86.2%	19.00 29.00	65.5%		
6	Calificación promedio otorgada por los beneficiarios al programa en el año T	Sumatoria de la calificación otorgada al programa por los beneficiarios en el año T # total de beneficiarios encuestados en la encuesta de resultados en el año T					56 6	9.3		

Fuente: Elaboración propia.

Si se realizaron la valoración inicial y las 3 valoraciones de seguimiento, la información sobre la calificación del programa deberá ser introducida en la columna correspondiente a la tercera valoración de seguimiento. Si se realizó únicamente la valoración inicial y una valoración de seguimiento, la información sobre la calificación del programa se introducirá en la columna relacionada con la primera valoración de seguimiento. Una vez que el Evaluador haya introducido la información sobre la calificación en la pestaña 'Indicadores', el Reporte de Indicadores presentará de manera automática el valor del indicador de la calificación promedio otorgada por los beneficiarios al programa. Si bien el proceso de Monitoreo no obliga a realizar una valoración de la satisfacción de los beneficiarios con el programa, es posible que el Evaluador realice una encuesta de satisfacción en paralelo a algún ejercicio de valoración de seguimiento. De ser el caso, la información obtenida deberá ser vaciada en la columna correspondiente a ese ejercicio de valoración en la pestaña 'Indicadores' para obtener el indicador de calidad. Sin embargo, el Evaluador debe cuidar que la calificación obtenida durante la Encuesta de evaluación de resultados sea vaciada, invariablemente, en la columna correspondiente al último ejercicio de valoración realizado.

Para mayor información sobre el Reporte de indicadores y el Formato valoración, consulte el Manual de Monitoreo.

b. Informe final de Monitoreo y Evaluación

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

Este informe es el último entregable que se reporta al finalizar el Ciclo de Monitoreo y Evaluación de un programa social, y contiene información sobre los hallazgos encontrados en el ciclo competo. No obstante, su llenado inicia en la etapa de Monitoreo de un programa social, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Monitoreo.

Las secciones que requieren información de la evaluación de resultados para ser llenadas son la portada y la correspondiente a los elementos mínimos de Monitoreo y Evaluación que debe tener el programa. A continuación, se explica cómo deberá proceder el Evaluador para completar ambas secciones.

### *Portada*

La portada contiene elementos que describen al programa, sus resultados, el análisis de los factores que impactan el logro de sus objetivos y las acciones de mejora. La evaluación de resultados provee información para completar los últimos tres aspectos.

En lo que respecta a los resultados, el Evaluador deberá integrar al informe elementos gráficos o visuales que contengan información sobre la cobertura del programa, es decir, sobre la distribución geográfica de los beneficiarios, ya sea que la presente de manera acotada únicamente a la ubicación geográfica, o que decida implementar también criterios como sexo, edad, pertenencia a algún grupo poblacional, o cualquier otro criterio relevante para el programa. Según el criterio bajo el cual presente la cobertura del programa, el Evaluador deberá personalizar el título del o los elementos gráficos o visuales que incluya modificando el texto que se encuentra entre paréntesis y subrayado de amarillo en el archivo que contiene el formato del Informe.

Además de la información sobre la cobertura, del Evaluador deberá incluir en el informe información visual sobre los resultados alcanzados por el programa. Como ejemplo, puede presentar comparativos entre indicadores o variables antes y después de la intervención del mismo que den cuenta de los resultados, o la evolución de ciertas variables en los beneficiarios durante el transcurso del programa. De igual manera, deberá incluirse información sobre la percepción y/o satisfacción de los beneficiarios.

Sobre los factores que impactan el logro de los objetivos, estos se refieren a los aspectos del diseño del programa, sus procesos operativos o cualquier otro factor interno o externo que tengan influencia en la operación del programa, y que puedan contribuir a o poner en riesgo el logro de los objetivos. Esta información resultará de un proceso de reflexión general que el Evaluador deberá hacer a la luz de toda la información revisada tanto en el Monitoreo como en la Evaluación del programa, y deberá ser redactada en el Informe de manera concisa para que el mensaje sobre las amenazas y oportunidades del programa sea directo.

Finalmente, en lo que respecta a las acciones de mejora, una vez concluida la Evaluación de resultados, el Evaluador deberá llenar el espacio correspondiente a las '*Recomendaciones para la mejora del programa*' con las acciones que considere sea pertinente emprender en futuros ciclos operativos del programa para que el programa logre mejores resultados. Las acciones de mejora también derivarán del proceso de reflexión general que el Evaluador lleve a cabo durante el ciclo de Monitoreo y Evaluación del programa.

### *Elementos mínimos de Monitoreo y Evaluación*

La normatividad estatal vigente contiene una lista de los elementos mínimos de monitoreo y evaluación con los que los programas sociales deben contar. La finalidad de esta sección del informe es hacer la revisión de los elementos mínimos con los que el programa social efectivamente cuenta en el ciclo operativo evaluado. Esta revisión se hará de manera anual, y es durante los procesos de Monitoreo y Evaluación que el Evaluador se irá haciendo de los elementos que le permitan determinar si el programa cuenta con los elementos de la lista. El Evaluador podrá ir revisando la lista de elementos mínimos conforme avance en el proceso de Monitoreo, o podrá revisarla en su totalidad una vez que termine la evaluación de resultados.

### Manual de Evaluación de Programas Sociales

Por ejemplo, en lo que respecta al *Diagnóstico* y a los elementos que se identifican como parte del mismo en la lista de elementos mínimos, el Evaluador podrá determinar si el programa cuenta con ellos al momento de hacer la valoración inicial del programa, en la etapa de Monitoreo. De igual manera ocurre con la matriz de indicadores para resultados, el documento normativo, la generación de información para monitoreo y evaluación, los indicadores de gestión y resultados, el padrón de beneficiarios y los mecanismos propios de evaluación. Por el contrario, la información sobre si el programa se monitoreó en el transcurso de su ciclo operativo y se evaluó con la encuesta de resultados se determinará al final del ciclo de evaluación.

Cualquiera que sea el orden que decida seguir para la verificación de los elementos en la lista, ésta forma parte del Informe final de Monitoreo y Evaluación y su revisión deberá concluirse al momento de terminar la Evaluación de resultados y completar el Informe final de M&E.

Para un llenado correcto, el evaluador deberá responder de manera afirmativa, indicando que el programa cuenta con ese elemento, únicamente si la información proporcionada por el área contiene evidencia suficiente de la existencia de dicho elemento.

El Evaluador no deberá responder de manera afirmativa basándose únicamente en una respuesta afirmativa por parte del área responsable del programa si ésta no se acompaña de los elementos que prueben la existencia del elemento. Por ejemplo, si el área responsable señala que sí existe un documento diagnóstico del programa, pero no muestra dicho documento al Evaluador, el Evaluador deberá responder que el programa no cuenta con el diagnóstico. De igual manera, si de la revisión del diagnóstico se constata que el diagnóstico existe, pero no contiene la cuantificación de la población que presenta el problema, entonces el Evaluador responderá que el diagnóstico existe, pero en la línea correspondiente a la cuantificación de la población la respuesta deberá ser negativa.

En caso de que el Evaluador tenga comentarios u observaciones sobre algún elemento en particular, deberá señalarlas de manera concisa en la columna de 'Observaciones' de la pestaña que contiene los elementos mínimos de monitoreo y evaluación. Para más información sobre este informe y las secciones que lo conforman, el Evaluador puede remitirse al Manual de Monitoreo.

### CRONOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de resultados es la última etapa del Ciclo de Monitoreo y Evaluación de un programa social. Contrario al Monitoreo, que inicia entre uno y dos meses después del arranque de la operación del programa y se extiende hasta aproximadamente los 10 meses del inicio de la operación, la Evaluación de resultados se desarrolla de manera activa una vez después de concluido el proceso de Monitoreo, ya sea que arranque hacia el final de la operación del programa o una vez que ésta haya concluido.

Figura 3. Cronología del Monitoreo y la Evaluación



### Manual de Evaluación de Programas Sociales

Nota: Las valoraciones de seguimiento 2 y 3 son opcionales. Su realización dependerá de los resultados obtenidos por el programa en las valoraciones previas y de las particularidades de la operación del programa. Fuente: Elaboración propia.

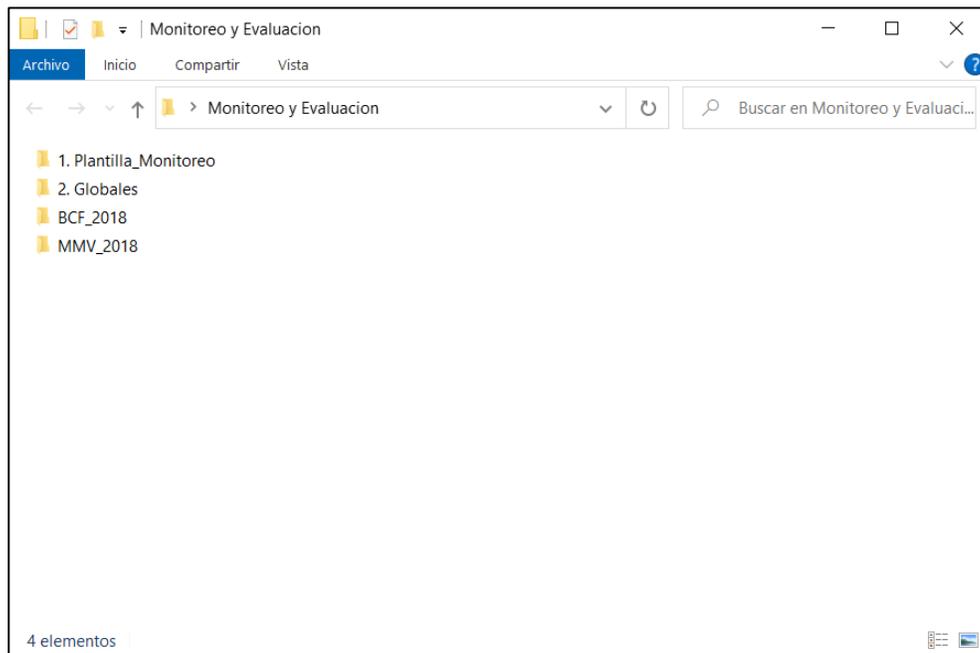
No obstante, el Evaluador debe recordar que la evaluación de resultados debe iniciar su planeación desde antes del arranque de la operación del programa, con las actividades de planeación, la determinación de la pregunta clave y las generalidades sobre el proceso de evaluación específico al programa. De igual manera, aunque el Evaluador no atenderá de manera activa las actividades mencionadas en este Manual durante la operación del programa, el proceso de evaluación de resultados se estará realizando de manera indirecta con la recolección de la información *a priori*, a través de los formatos y mecanismos de recolección de operación que implemente el área responsable del programa durante los procesos operativos.

Como ya se señaló en una sección previa, en caso de considerarlo necesario, el Evaluador podrá realizar análisis preliminares con la información *a priori* que se genere durante la operación, y/o revisar los procesos de generación y sistematización de la información para verificar su calidad. No obstante, los procesos de recolección de la información *a posteriori* y el análisis de toda la información se llevará a cabo una vez concluido el proceso de Monitoreo.

### PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN GENERADA

Del Manual de Monitoreo, el Evaluador recordará la estructura general que tiene la carpeta global de Monitoreo y Evaluación, misma que se presenta en la figura siguiente:

**Figura 4. Visualización de la carpeta global de Monitoreo y Evaluación**



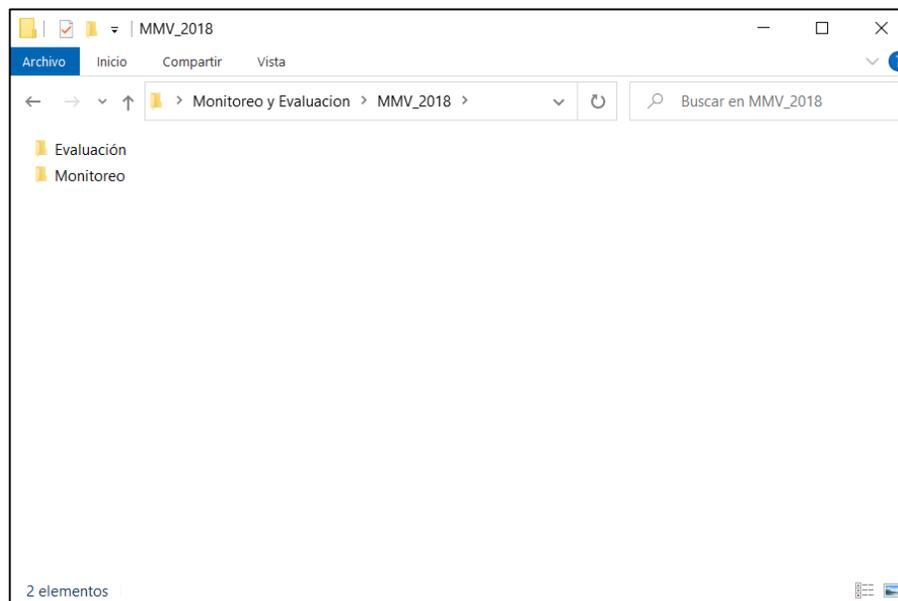
Fuente: Elaboración propia.

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

Donde la carpeta '1. *Plantilla\_Monitoreo*' contiene las plantillas de todos los archivos que el Evaluador utilizará para realizar el proceso de Monitoreo de un programa social, la carpeta '2. *Globales*' contiene la documentación metodológica del Sistema de M&E y la Bitácora de M&E, y las carpetas adicionales corresponderán a las carpetas específicas a la evaluación de un programa social específico para un año fiscal en particular.

Todos los archivos que el Evaluador requiera para llevar a cabo la Evaluación de resultados de un programa determinado deberán estar contenidos en la carpeta específica a ese programa y al año fiscal evaluado. Por ejemplo, si se van a evaluar los resultados del programa *Mejorando Mi Vivienda* para el año fiscal 2018, el Evaluador deberá guardar los archivos relacionados con la información *a priori*, la encuesta de resultados y los análisis de la información de ese programa en la carpeta *MMV\_2018*.

**Figura 5. Visualización de la carpeta de Monitoreo y Evaluación correspondiente a un programa específico**

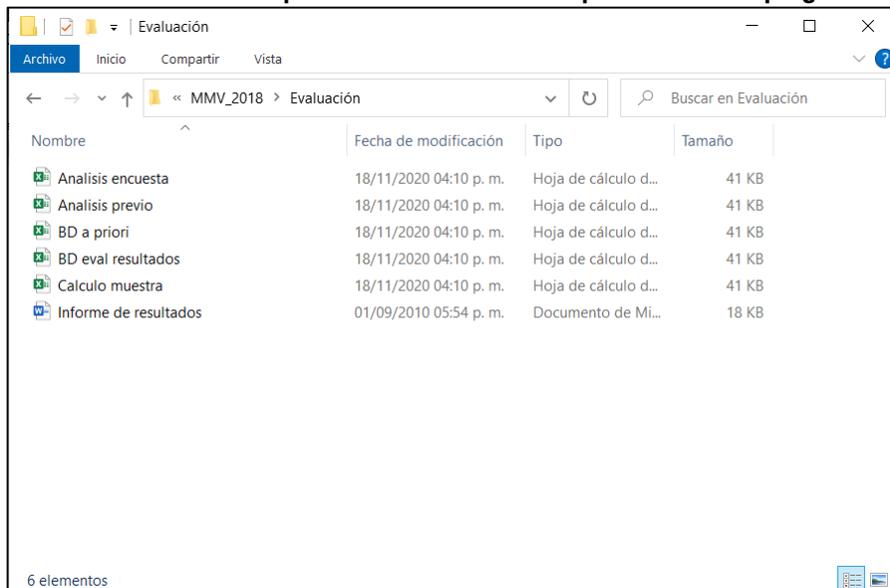


Fuente: Elaboración propia.

Al interior de la carpeta del programa, el Evaluador debe resguardar todos los archivos de la evaluación de resultados en la subcarpeta '*Evaluación*'.

Manual de Evaluación de Programas Sociales

Figura 6. Visualización de la carpeta de Evaluación correspondiente a un programa específico



Fuente: Elaboración propia.

Los archivos adicionales al Informe de evaluación de resultados a que se refiere una sección previa de este Manual se encuentran en la carpeta de Monitoreo del programa. El Evaluador puede consultar el Manual de Monitoreo para conocer la ubicación exacta.

6. PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la Evaluación de resultados recae en la Dirección de Política Social y Evaluación o la unidad administrativa responsable de la evaluación en la Secretaría, que a través del Evaluador diseñará e implementará las actividades especificadas en este Manual con la ayuda de las distintas unidades administrativas pertenecientes a la Secretaría. A continuación, se presentan con mayor detalle las atribuciones específicas de la unidad administrativa evaluadora y de todas las áreas involucradas en el proceso.

**Dirección de Política Social y Evaluación o la Unidad Administrativa Responsable de la evaluación**

A esta unidad administrativa, a través de la figura del Evaluador, corresponde el liderazgo del proceso de Evaluación de resultados. La figura del Evaluador será responsable de planear la evaluación y establecer los objetivos y la pregunta clave que guiarán el proceso, en conjunto con la unidad administrativa responsable del programa. Asimismo, en función a ello, diseñará la estrategia y los mecanismos para la evaluación, establecerá la metodología a seguir, creará los instrumentos y herramientas para allegarse de la información y organizará la logística de su levantamiento, coordinará la implementación de las actividades, capacitará y supervisará el trabajo del personal de soporte durante el levantamiento de la información, supervisará la calidad de los datos generados y sistematizados, realizará el análisis, preparará los documentos con los resultados y su comunicación, de acuerdo a la Estrategia de Comunicación, y dará seguimiento a los hallazgos encontrados durante la Evaluación de resultados.

## **Manual de Evaluación de Programas Sociales**

Para llevar a cabo sus actividades, el Evaluador podrá recurrir al apoyo del personal de su unidad de adscripción y, en el caso de las actividades relacionadas con el levantamiento de la información, de otras unidades administrativas de la Secretaría. Sin embargo, la responsabilidad principal recaerá en su persona, por lo que deberá establecer una correcta coordinación con el personal de soporte y mantener la supervisión constante de las actividades que éste realice.

En lo que respecta a la obtención de la información *a priori*, el Evaluador deberá mantener una comunicación permanente con la unidad administrativa responsable del programa desde el inicio de la operación del programa para definir la información a recabar, los mecanismos a través de los cuales se recabará, las vías por medio de las cuales recibirá la información y los momentos en los que ésta deberá serle transmitida.

Las actividades relacionadas con la encuesta de resultados se desarrollarán enteramente al interior de la unidad administrativa evaluadora, y en caso de requerir apoyo de personal de soporte ajeno a su unidad administrativa, el Evaluador deberá hacer la solicitud por escrito al área a la que requiera el apoyo, especificando en dicha solicitud el motivo por el cual requiere personal, la cantidad de personas que requiere, las actividades en las que participarán y la estimación del periodo de tiempo durante el cual estará requiriendo el apoyo.

### **Unidad administrativa responsable del programa**

Esta unidad administrativa tendrá como responsabilidad principal ser proveedora de información para el Evaluador. La información que deberá proveer corresponde a la información *a priori* recabada durante la operación del programa, fundamentalmente aquella que durante la etapa de planeación de la evaluación haya acordado con el Evaluador que le sería entregada.

Durante la etapa de planeación, el Evaluador y la unidad administrativa responsable del programa acordarán la información específica que deberá ser recabada, sistematizada y posteriormente entregada al Evaluador para su análisis, así como los formatos y medios a través de los cuales la información será entregada. Derivado de este acuerdo, la unidad administrativa responsable del programa tendrá la responsabilidad durante la operación del programa de generar y sistematizar esta información, y posteriormente hacerla llegar al Evaluador.

La integridad y calidad de la información recabada, así como su correcta actualización son responsabilidad de la unidad administrativa responsable del programa.

### **Proveedores de información ajenos al Programa**

Si bien para el proceso de Evaluación de resultados no se prevé utilizar información adicional a la que se genera y recopila durante la operación del programa por parte de la unidad administrativa responsable del mismo, dado que la evaluación de un programa es un proceso que se diseña acorde a cada programa, puede ser posible que el Evaluador requiera información que se genere en otras unidades administrativas de la Secretaría. Cuando estos casos se presenten, estas áreas deberán proveer la información solicitada por el Evaluador.

Asimismo, dado que uno de los objetivos de la Evaluación de resultados es contribuir a la mejora de los programas, es posible que, derivado de los hallazgos obtenidos en la Evaluación de resultados, y del Ciclo de Monitoreo y Evaluación en general, la unidad administrativa responsable del programa y/o la Alta Dirección requieran conocer la información financiera y administrativa del programa para definir los ajustes que se deberán hacer, ya sea a su diseño y/o a sus procesos operativos, por lo que la Coordinación Administrativa tendrá la responsabilidad de proveer la información que se le solicite con ese fin. Cuando sea el caso, la solicitud de esta información será responsabilidad de la unidad administrativa responsable del programa y/o de la Alta Dirección.

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**Personal de soporte**

El Evaluador podrá requerir del apoyo de personal de soporte ajeno a su unidad administrativa para llevar a cabo las actividades relacionadas con el pilotaje de la encuesta y el levantamiento de la encuesta final entre los beneficiarios. Cuando así lo requiera, el Evaluador deberá solicitar el apoyo por escrito a las áreas correspondientes. Las áreas a quienes se solicite el apoyo deberán colaborar con las actividades requeridas, siempre y cuando haya una correcta coordinación con el Evaluador para que las actividades de aquellas no se vean afectadas por las actividades de evaluación.

Con el fin de asegurar la imparcialidad y la objetividad de la Evaluación de resultados, el personal de soporte que apoye en estas labores deberá ser independiente al equipo que opera el programa.

**Alta Dirección**

La Alta Dirección no tendrá participación directa en las actividades de evaluación, sino en aquellas que se desencadenen como resultado de los hallazgos encontrados durante la Evaluación de resultados, específicamente en aquellas relacionadas con los cambios a realizar en el diseño y/o los procesos operativos del programa.

Sin embargo, si así lo estima necesario, los miembros de la Alta Dirección podrán participar en el proceso de planeación de la evaluación, y podrán dar su opinión al Evaluador con respecto a los aspectos metodológicos de la evaluación de resultados. El Evaluador, en su calidad de experto en la materia, considerará la opinión y recomendaciones de la Alta Dirección y decidirá su integración o no en el desarrollo de la metodología de la evaluación.

**Figura 9. Objetivos, actores involucrados y sus roles, y requerimientos de información en el proceso de Evaluación de resultados**

Objetivos	Participantes: rol	Necesidades de información
Evaluar resultados de los programas sociales	Área evaluadora: desarrolla metodología, coordina, recibe, procesa e interpreta información, y genera informe	Bases de datos socioeconómicas de programas sociales
Ajustar los programas sociales para mejorar su efectividad	Áreas de soporte: apoyan a implementar metodología	Padrones de beneficiarios
	Área operativa: provee información	Encuestas a beneficiarios
	Alta dirección: revisa resultados e instruye modificaciones a programas sociales	Entrevistas a operadores
	Área administrativa: provee información financiera a Alta Dirección para ajuste a programas sociales	

Nota: La alineación de la información en cada columna no conlleva relación alguna. La lectura es sobre columna.

Fuente: Elaboración propia.

**7. SECCIÓN DE CAMBIOS**

No. de versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0	16/12/2020	Inicia su uso.

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**8. ANEXOS**

**ANEXO 1. Ejemplo de encuesta de evaluación de resultados**

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL  
Cuestionario de evaluación de impacto – Nutriéndote Sano



Encuestador		Jurisdicción	
Localidad/Municipio		Fecha	

Información de la encuesta

1. Nombre del niño(a) beneficiario(a).
2. Nombre de respondiente del cuestionario.
3. Relación con el niño beneficiario
  - a. Madre/padre
  - b. Abuela/abuelo
  - c. Tía/tío
  - d. Otro (señale)
4. ¿Cuántas personas viven en el hogar?
5. ¿Cuántos niños de 6 años o menos viven en el hogar?
6. ¿Cuántas personas entre 7 y 17 años viven en el hogar?
7. ¿Cuántos adultos de 18 años o más viven en el hogar?
8. ¿Qué relación tiene el jefe del hogar con el niño beneficiario?
  - a. Madre/padre
  - b. Abuela/abuelo
  - c. Tía/tío
  - d. Otro (señale)
9. ¿Cuántos integrantes del hogar trabajan/aportan ingresos al hogar?
10. ¿Cuál es el ingreso total estimado de todos los integrantes que trabajan en un mes?
11. ¿Usted trabaja?
  - a. Sí
  - b. No
12. ¿Usted participa en la toma de decisiones en el hogar?
  - a. Sí
  - b. No
13. ¿Asiste el niño(a) beneficiario(a) a alguna guardería o estancia infantil?
  - a. Sí
  - b. No

Características sociodemográficas del beneficiario y su

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL  
Cuestionario de evaluación de impacto – Nutriéndote Sano



14. ¿Considera que los alimentos incluidos en la dotación alimenticia han ayudado combatir la desnutrición del niño(a) beneficiario(a)?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

15. ¿Considera que existe algún o algunos alimentos de la dotación que no ayuden a combatir el estado nutricional del niño(a)?

- a. Sí → ¿Cuáles?
- b. No

¿Por qué?

16. ¿Hay algún o algunos alimentos que no se incluyan en la dotación y que usted considera que deberían incluirse porque ayudarían más a mejorar el estado nutricional del niño(o)?

- a. Sí → ¿Cuáles?
- b. No

17. ¿Considera que la dotación es suficiente para complementar la alimentación del niño(a) para un periodo de un mes?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

18. En general, ¿qué tan satisfecho está con el apoyo que ha recibido por parte del programa?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Insatisfecho
- d. Muy insatisfecho

¿Por qué?

Percepción de los familiares de los beneficiarios sobre el programa

Manual de Evaluación de Programas Sociales

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Cuestionario de evaluación de impacto – Nutriéndote Sano



19. En promedio, ¿en cuántos días se terminan los alimentos que conforman la dotación alimenticia?
20. ¿Cuántas personas en el hogar se alimentan con los alimentos que contiene la dotación alimenticia?
21. ¿Sigue un régimen alimenticio / tipo de alimentación especial para el niño(a)?
  - a. Sí → Explique en qué consiste
  - b. No
22. Además de la alimentación, ¿qué acciones adicionales lleva a cabo para mejorar el estado nutricional del niño(a)?
23. ¿Cuántas comidas al día hace regularmente el niño(a) beneficiario(a)?
24. ¿El niño(a) beneficiario(a) acostumbra desayunar?
  - a. Sí
    - 24.a.1. ¿En dónde?: Hogar propio – hogar de familiar o conocido – escuela/guardería
  - b. No
    - 24.b.1. ¿Por qué?: No acostumbran – no le da hambre – no alcanza el tiempo – no alcanza el dinero
25. ¿El niño(a) beneficiario(a) tiene regularmente una alimentación basada en poca variedad de alimentos?
  - a. Sí → ¿Por qué?
  - b. No
26. ¿El niño(a) beneficiario(a) regularmente come menos de lo que usted considera que debería?
  - a. Sí → ¿Por qué?
  - b. No
27. ¿Por alguna razón ha tenido que disminuir la cantidad de servida en las comidas al niño(a) beneficiario(a)?
  - a. Sí → ¿Por qué?
  - b. No
28. ¿El niño(a) beneficiario(a) vive regularmente en una situación en la que siente hambre pero no come?
  - a. Sí → ¿Por qué? No le gusta la comida que le preparan / no hay tiempo para darle / no hay quién le dé / no hay dinero para comprar comida
  - b. No
29. ¿El niño(a) beneficiario(a) regularmente se acuesta con hambre?
  - a. Sí → ¿Por qué?
  - b. No
30. ¿Por alguna razón el niño(a) beneficiario(a) ha comido sólo una vez al día o dejó de comer todo un día?
  - a. Sí → ¿Por qué?: No le da hambre – se enfermó – no alcanzó el dinero
  - b. No
31. Además del niño(a) beneficiario(a), ¿hay alguna otra persona en el hogar que padezca desnutrición?
  - a. Sí → ¿Quién?
  - b. No
  - c. No sabe

Hábitos de alimentación del

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**

**Cuestionario de evaluación de impacto – Nutriéndote Sano**



32. ¿Cuántas comidas al día hacen los demás integrantes del hogar?
33. Aproximadamente, ¿cuánto dinero se destina a la compra de alimentos en el hogar al mes?
34. ¿Dónde compra con mayor frecuencia los alimentos que consumen en el hogar?
  - a. Supermercado
  - b. Tianguis o mercado
  - c. Verdulería
  - d. Tienda de abarrotes
  - e. Otro (especifique).
35. De los siguientes alimentos, ¿cuáles suele comprar para llevar a su casa cuando hace la despensa? Se puede elegir más de uno
  - a. Alimentos para preparar (frutas, verduras, carnes, etc.)
  - b. Alimentos procesados (empaquetados, en lata, refrescos, jugos de botella, etc.)
  - c. Alimentos preparados en cocina económica
  - d. Otro (explique)
36. ¿Qué tipo de alimentos consumen en el hogar con mayor frecuencia?
  - a. Alimentos preparados por algún miembro del hogar
  - b. Alimentos preparados por alguien ajeno al hogar
  - c. Alimentos procesados (empaquetados, enlatados, etc.)
  - d. Otros (explique)
37. ¿Hay alguna persona en el hogar que se encargue de preparar los alimentos que se consumen?
  - a. Sí → ¿Quién?
  - b. No → ¿Por qué?
38. ¿Cuánto tiempo en promedio se destina al día a la preparación de alimentos en el hogar?
39. ¿Cómo conserva sus alimentos perecederos?
  - a. En el refrigerador
  - b. En una hielera
  - c. A la intemperie
  - d. Otro (especifique).

Hábitos de  
alimentación en los  
integrantes del hogar

Manual de Evaluación de Programas Sociales

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Cuestionario de evaluación de impacto – Nutriéndote Sano



- 40. ¿El niño(a) beneficiario(a) consumió leche materna?
  - a. Sí → ¿Durante cuánto tiempo a partir del nacimiento?
  - b. No → ¿Por qué?
- 41. ¿El niño(a) beneficiario(a) padece alguna enfermedad o padecimiento crónico o congénito?
  - a. Sí → ¿Cuál?
  - b. No
- 42. ¿El niño(a) beneficiario(a) padece frecuentemente episodios diarreicos?
  - a. Sí → ¿Con qué frecuencia al año?
  - b. No.
- 43. ¿Con qué frecuencia lleva al niño a consulta médica por alguna enfermedad o molestia?
- 44. ¿Con qué frecuencia lleva al niño a realizar un monitoreo de su estado nutricional (veces al mes/año)?

Condición de salud del

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Cuestionario de evaluación de impacto – Nutriéndote Sano



- 45. ¿De dónde proviene el agua que usan en la casa?
  - a. Llave dentro de la casa
  - b. llave de otra casa
  - c. llave pública en la calle
  - d. Pipa
  - e. Río o arroyo.
  - f. Otro (especifique)
- 46. ¿Qué tratamiento tiene el agua que beben?
  - a. Es de garrafón
  - b. La hierven en casa
  - c. La desinfectan con alguna sustancia
  - d. Ninguno.
  - e. Otro (especifique)
- 47. ¿La vivienda cuenta con acceso al drenaje?
  - a. Sí
  - b. No
- 48. ¿Algún espacio de la vivienda tiene piso de tierra?
  - a. Sí → ¿Cuál o cuáles?
  - b. No

Características de la vivienda del beneficiario

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**ANEXO 2. Ejemplo de distribución de una muestra**

**CÁLCULO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

Programa evaluado: Nutriéndote Sano

Número total de beneficiarios: 458.

Tamaño de la muestra: 63 beneficiarios.

Características de la muestra: nivel de confianza del 90%, margen de error del 0.1.

Criterio de estratificación utilizado: Jurisdicción de adscripción para la atención médica en Centros de Salud, tres jurisdicciones en el Estado de Colima.

Justificación de criterio de estratificación: Para la operación del programa, se clasificaba a los beneficiarios por la jurisdicción de pertenencia para recibir atención médica. Cada beneficiario debía acudir al Centro de Salud al que estuviera adscrito para recibir su beneficio y para que se diera seguimiento a su peso y talla.

La distribución de la muestra se presenta en la siguiente tabla.

JURISDICCIÓN DE ATENCIÓN	UNIVERSO		MUESTRA
	NÚM	%	
J1	194	42.3%	26
J2	176	38.4%	24
J3	88	19.2%	13
<b>TOTAL</b>	<b>458</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**ANEXO 3. Ejemplo de estructura de una base de datos para la información de la encuesta de evaluación de resultados**

**ESTRUCTURA DE UNA BASE DE DATOS PARA VACIADO DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA DE RESULTADOS**

Identificador del programa

Preguntas codificadas según número en el que aparecen en el

A	B	C	D	E	F	G	H
Secretaría de Desarrollo Social							
Cuestionario de evaluación de impacto - Nutriéndote Sano							
ID	ENCUESTADO						
6	CM18016 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	3	1	1	2	.. Madre/padre
7	CM18019 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	5	1	2	2	.. Madre/padre
8	CM18025 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	3	1	0	2	.. Madre/padre
9	CM18026 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	6	2	0	4	Abuela/abuelo
10	CM18027 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	5	2	1	2	.. Madre/padre
11	CV18010 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	d. Otro 1111	3	1	1	1	d. Otro HERMANA
12	CV18001 VICTOR MANUEL GONZALEZ PINTO	d. Otro HERMANO	5	1	1	2	.. Madre/padre
13	CV18005 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	Abuela/abuelo	3	1	1	1	.. Madre/padre
14	CV18007 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	4	1	2	2	.. Madre/padre
15	CV18008 VICTOR MANUEL GONZALEZ PINTO	d. Otro HERMANA	8	2	6	2	.. Madre/padre
16	CV18011 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	4	1	1	2	.. Madre/padre
17	CV18012 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	5	1	1	3	.. Madre/padre
18	CV18014 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	8	3	0	5	.. Madre/padre
19	CV18028 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	5	2	1	2	.. Madre/padre
20	CV18013 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	4	2	0	2	.. Madre/padre
21	CV18009 CLEMENTINA AVALOS CHAVEZ	.. Madre/padre	10	3	0	7	.. Madre/padre
22	CL1808 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	c. Tia/tio	6	1	1	4	c. Tia/tio
23	CL18015 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	6	1	0	5	.. Madre/padre
24	CL18018 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	5	1	3	2	.. Madre/padre
25	CL18019 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	4	1	0	3	.. Madre/padre
26	CL18039 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	4	1	1	2	.. Madre/padre
27	CL18038 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	3	1	1	1	.. Madre/padre
28	CL18040 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	4	1	0	3	.. Madre/padre
29	CL18041 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	3	1	0	2	.. Madre/padre
30	CL18042 RAFAEL ALEJANDRO VALLEJO ARCEGA	.. Madre/padre	3	1	0	2	.. Madre/padre
31	CQ18005 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	4	2	0	2	.. Madre/padre
32	CQ18010 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	5	1	2	2	.. Madre/padre
33	CQ18015 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	3	1	0	2	.. Madre/padre
34	CQ18024 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	Abuela/abuelo	5	1	0	4	Abuela/abuelo
35	CQ18030 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	3	1	0	2	.. Madre/padre
36	CQ18054 MARCO ANTONIO SERNAS CORTES	.. Madre/padre	4	1	1	2	.. Madre/padre

Captura de las respuestas de los

Manual de Evaluación de Programas Sociales

ANEXO 4. Ejemplo de un informe de evaluación de resultados

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE UN INFORME DE RESULTADOS



Contenido

ANTECEDENTES.....	2
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....	2
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	3
De la evaluación de impacto.....	3
De la valoración del cumplimiento normativo.....	4
EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	4
Perfil de los beneficiarios.....	4
Percepción sobre el programa.....	5
Composición del hogar.....	7
Contexto socioeconómico.....	8
Alimentación y salud.....	10
<i>Formación para padres y madres</i> .....	12
<i>Suplementación adicional</i> .....	12
<i>Atención sanitaria y acceso a servicios de salud</i> .....	13
<i>Lactancia materna</i> .....	14
<i>Acceso a agua y saneamiento</i> .....	14
Evolución de peso y talla.....	15
<i>Evolución de peso</i> .....	16
<i>Evolución de talla</i> .....	17
Evolución de estado nutricional.....	18
EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA.....	25
Revisión de procesos documentales.....	25
Limitaciones en el levantamiento de la encuesta.....	28
CONCLUSIONES FINALES.....	29
Sobre la causa de la desnutrición en la primera infancia en Colima.....	29
Sobre los vicios que genera el programa.....	30
Sobre educación alimenticia y salud.....	31
Sobre la operación del programa.....	31

El Informe de Evaluación de Resultados del Programa Nutriéndote Sano se encuentra disponible en el enlace: [https://www.col.gov.mx/transparencia/archivos/portal/2020062911283918\\_Informe-Evaluacion-2doTrim-2020-Sedescol.pdf](https://www.col.gov.mx/transparencia/archivos/portal/2020062911283918_Informe-Evaluacion-2doTrim-2020-Sedescol.pdf).

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

### ANEXO 5. Estrategia de comunicación de resultados

#### I. INTRODUCCIÓN

La difusión estratégica de los resultados del proceso de monitoreo y evaluación es fundamental para conseguir los objetivos del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) de los programas de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESCOL). En este sentido, es indispensable la implementación de canales de comunicación que propicien tanto el cumplimiento de las metas de los programas evaluados como intervenciones de transparencia y rendición de cuentas. Dichos canales de comunicación son guiados por criterios de factibilidad, confiabilidad, oportunidad y disponibilidad, así como mecanismos de actualización permanente, difusión eficaz y en formatos susceptibles de aprovechamiento para un correcto uso de la información.

El presente documento detalla dos estrategias de comunicación: interna (actores de la SEDESCOL) y externa (actores externos a la SEDESCOL). Cada una de ellas detalla a profundidad los destinatarios de los resultados a comunicar, los objetivos que dicha comunicación persigue y los mecanismos a seguir para la comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación de los programas.

#### II. OBJETIVO

Establecer las directrices para la comunicación de resultados y las actividades a seguir para dicho fin, de acuerdo a los niveles y funciones de los actores relevantes a informar y/o las partes interesadas en conocer el mecanismo de evaluación de los programas sociales y los resultados obtenidos, con el objeto de que la información sea comunicada a los usuarios internos y externos en la forma y plazo requeridos, de acuerdo a sus intereses.

#### III. ALCANCE

La presente estrategia de comunicación aplica tanto al interior como al exterior de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESCOL). La comunicación interna considera al área responsable de la operación del programa, así como a la Dirección General y a la Alta Dirección de la dependencia.

Por otro lado, la comunicación de resultados de los procesos de monitoreo y evaluación tendrá un alcance externo a la SEDESCOL. En este grupo se consideran a la Secretaría de Planeación y Finanzas, en su calidad de ente de la Administración Pública Estatal responsable de las actividades de Monitoreo y Evaluación, y al C. Gobernador del Estado. En segundo término, se considera como un segundo grupo de interés público a la ciudadanía en general, por lo que los resultados serán publicados en cumplimiento con las disposiciones legales en materia de transparencia y rendición de cuentas.

#### IV. MARCO NORMATIVO

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En el Artículo 6° se menciona la responsabilidad de cualquier autoridad de hacer pública cualquier información que se genere por concepto de sus funciones, con el objetivo de garantizar el derecho de acceso a la información. No obstante, también se establece que deberá observarse la protección a la vida privada y los datos personales mediante los procedimientos necesarios.

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Colima

### Manual de Evaluación de Programas Sociales

El Artículo 5° establece el derecho a la información que tiene la población sobre las actividades que lleven a cabo las autoridades del Estado. Asimismo, se resalta la necesidad de ejercer este derecho sin perjuicio a la vida privada y datos personales.

- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Se menciona en el Artículo 4° que “toda información generada, obtenida, adquirida, transformada o en posición de los sujetos obligados es pública y accesible a cualquier persona”. En adición, el Artículo 6° señala la obligación del Estado para garantizar el acceso a toda persona a esta información.

Por otro lado, en el Artículo 70° se establece la obligación de las autoridades a poner en disposición del público y mantener actualizada información referente “mecanismos de evaluación, informes de evaluación y seguimiento de recomendaciones” de los programas de subsidios, estímulos y apoyos.

- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Colima

En el Artículo 12° se estipula que los sujetos obligados deben documentar todo acto que derive de sus funciones y que es obligación publicar y mantener disponible en Internet dicha información. Adicionalmente, en el Artículo 13° se menciona la responsabilidad de transparentar información completa y actualizada sobre los indicadores de gestión de las dependencias, así como “cualquier información que sea de utilidad o relevante para el conocimiento y evaluación de las funciones y políticas públicas”.

- Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados

A través del Artículo 6° se señala la responsabilidad del Estado de garantizar la privacidad de los individuos y de velar porque terceras personas no incurran en conductas que puedan afectarla.

- Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados para el Estado de Colima

Se establece en el Artículo 4°, fracción XI, que es necesario el consentimiento del interesado para cualquier tratamiento de los datos de carácter personal exceptuando, entre otros motivos, las funciones de los servidores públicos quienes deberán de mantener la confidencialidad de dicha información y no darla a conocer a terceros.

- Ley General de Desarrollo Social

En el Artículo 61° se menciona que los tres niveles de Gobierno garantizarán el derecho de los beneficiarios y de la sociedad a participar en la planeación, ejecución, evaluación y supervisión de la política social. Además, en el Artículo 74° se señala que los mismos tres niveles deberán incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir la cobertura, calidad e impacto de los programas sociales a evaluar.

- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Colima

A través del Artículo 25, fracción XV, la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado tiene la facultad de dar seguimiento y evaluar los resultados de los programas de desarrollo social.

- Ley de Desarrollo Social del Estado de Colima

Es el marco legal con mayores lineamientos en materia de acceso a la información y transparencia de las evaluaciones realizadas a los programas de desarrollo social. En el Artículo 1°, fracción VIII, se establece que un fin de la política social en el estado es asegurar la rendición de cuentas en la ejecución de los programas sociales a través de mecanismos de acceso a la información pública.

Por otra parte, en los Artículos 177° y 178° se señalan los mecanismos para hacer públicos los resultados de las evaluaciones. Finalmente, los Artículos 187° y 188° establecen la obligación del Gobierno del Estado y de los municipios para publicar información detallada de la evaluación de los programas de desarrollo social.

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

- Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social

De acuerdo al Artículo 9° la Dirección de Política Social y Evaluación es la unidad responsable de la planeación y ejecución de los procesos de monitoreo y evaluación de los programas de la SEDESCOL. De igual forma se estipula que es su función la difusión del conocimiento sobre dichos mecanismos.

### V. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación de los resultados derivados de las actividades de Monitoreo y Evaluación utiliza dos vías: interna y externa. La vía interna se refiere a los mecanismos que se utilizan para comunicar los resultados al interior de la Secretaría de Desarrollo Social, en su calidad de dependencia responsable de la operación de los programas evaluados. La vía externa corresponde a la comunicación de los resultados a los actores interesados que son ajenos a la SEDESCOL.

A continuación, se describen los procesos tanto de la estrategia de comunicación interna como externa, incluyendo el acotamiento de los actores involucrados en cada una, así como los instrumentos, canales de comunicación y los momentos en que se debe dar a conocer la información.

#### A) ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La estrategia de comunicación interna tiene como objetivo la comunicación oportuna de los resultados de las actividades de Monitoreo y Evaluación a la unidad administrativa responsable del programa y a la Alta Dirección de la SEDESCOL, con el fin de visibilizar las oportunidades de mejora en el diseño y los procesos operativos de los programas que conduzcan a una mayor eficacia en el logro de los objetivos y una mayor eficiencia en los procesos.

#### 1. Destinatarios de la información

- Área responsable de la operación del programa evaluado

Al ser la instancia que diseña y ejecuta el programa, es oportuno que conozca puntualmente tanto los resultados de la intervención pública como la calidad y eficiencia de los procesos que conllevan a los mismos. Una vez que el área esté informada de estos aspectos podrá hacer uso de la evidencia para implementar mejoras en sus actividades.

- Alta Dirección de la SEDESCOL

Contar con información sobre los resultados del monitoreo y evaluación de los programas operados por la dependencia permitirá que el titular de la dependencia y los niveles directivos superiores tomen decisiones oportunas sobre los programas, con el fin de realizar ajustes a los programas que permitan cumplir con los objetivos y metas establecidos, así como identificar los niveles de eficiencia de la Secretaría.

#### 2. Instrumentos y canales de comunicación

Tanto el área responsable de la operación del programa como la Alta Dirección de la SEDESCOL recibirán los *Informes de Resultados* en sus versiones completas por parte del equipo evaluador. Estos informes se entregarán

## **Manual de Evaluación de Programas Sociales**

para cada actividad realizada en las dos etapas que comprende el Sistema de Monitoreo y Evaluación, que son el Monitoreo y la Evaluación de resultados.

En lo que respecta al Monitoreo, el equipo evaluador entregará un *Informe de valoración inicial* y la cantidad de *Informes de valoración de seguimiento* correspondientes a los ejercicios de seguimiento que se hallan llevado a cabo durante el ciclo de operación del programa. Estos informes darán a conocer detalladamente los puntajes obtenidos en las revisiones de diseño y procesos, desglosados a nivel de variables, los principales hallazgos encontrados, las acciones requeridas para asegurar el cumplimiento de los objetivos del programa y los indicadores de gestión correspondientes a dicho programa.

En cuanto a la Evaluación, se generará y entregará un *Informe de evaluación de resultados* que contendrá un informe completo de la encuesta de resultados realizada por el equipo evaluador, así como las conclusiones a las que haya llegado en cuanto a los resultados que tuvo el programa en su población beneficiaria.

Los informes hasta ahora señalados son informes parciales en cuanto a que presentan información únicamente sobre el ejercicio que abordan. Una vez concluido el ciclo completo de Monitoreo y Evaluación, y haciendo uso de toda la información obtenida en el transcurso del ciclo, el equipo evaluador preparará y entregará el *Informe final de Monitoreo y Evaluación*, documento que sintetiza los resultados de todas las actividades de Monitoreo y Evaluación, y que presenta un análisis de aspectos como la cobertura del programa, los factores que impactaron el logro de los objetivos, las recomendaciones de mejora y la revisión de los elementos de monitoreo y evaluación establecidos en la normatividad vigente con los que cumple el programa.

Los informes mencionados se entregarán a partir de los siguientes canales de comunicación:

- i) *Comunicación a la Unidad Administrativa Responsable de programa social.* Se remitirá través de Memorándum acompañado de Informe de Resultados (formato completo) y, en su caso, de notas técnicas y/o metodológicas. El Informe de Resultados podrá entregarse vía electrónica. Sin embargo, el Memorándum deberá ser entregado en formato impreso, marcando copia para conocimiento de la Alta Dirección de la SEDESCOL.
- ii) *Comunicación a la Alta Dirección.* Se entregará a través de Memorándum acompañado de Informe de Resultados (formato completo) y, en su caso, notas técnicas y/o metodológicas. El Informe de Resultados podrá entregarse vía electrónica.

Además de la comunicación de resultados por escrito, es recomendable generar reuniones con ambos actores en las que el equipo evaluador exponga mediante una presentación la metodología y resultados de los procesos. Estos espacios se realizan con el objetivo de generar diálogo entre quienes operan el programa y quienes lo evalúan, de forma que se logre un consenso sobre los elementos que presentan áreas de oportunidad y se tomen las acciones necesarias para mejorarlos asegurando el cumplimiento de los objetivos del programa.

### **3. Momentos de la comunicación**

Los resultados de los ejercicios de las valoraciones inicial y de seguimiento se darán a conocer a los actores cada vez que concluya un ejercicio, con el fin de que puedan implementarse medidas preventivas o correctivas para mejorar los procesos operativos de los programas durante el ciclo operativo evaluado.

El Informe de evaluación de resultados deberá comunicarse al concluir los procesos de análisis de la información obtenida mediante la encuesta de resultados, cerrando con ello el proceso de Evaluación de los programas sociales.

Finalmente, para concluir el Ciclo de Monitoreo y Evaluación, el Informe final de Monitoreo y Evaluación deberá ser integrado y comunicado posterior a la entrega del Informe de evaluación de resultados. Con la entrega de este informe se concluye la comunicación de resultados al interior de la SEDESCOL.

## **B) ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

## Manual de Evaluación de Programas Sociales

A diferencia de la estrategia de comunicación interna, la externa es más selectiva con la información que comparte. Ello obedece al hecho de que los actores externos que deben conocer los resultados no tienen relación directa con la operación del programa y, por tanto, no necesitan conocer con detalle el desempeño del programa en cada uno de sus procesos para implementar cambios. Por el contrario, el principal interés de este grupo de actores por conocer los resultados está relacionado con la rendición de cuentas, ya sea al interior de la Administración Pública Estatal (APE) o hacia el exterior, a la ciudadanía en general.

### 1. Destinatarios de la información

En este grupo de actores se encuentran clasificados dos tipos de actores: gubernamentales y no gubernamentales. Al primer grupo pertenece la Secretaría de Planeación y Finanzas, en su calidad de órgano rector en materia de Monitoreo y Evaluación de la APE, y el C. Gobernador del Estado, como titular de la APE. En el segundo grupo se encuentran el sector académico, los medios de comunicación y la sociedad en general.

Aunque los actores gubernamentales pertenecen al ámbito de la APE, tal como la SEDESCOL, se consideran como actores externos para efectos del Monitoreo y la Evaluación de los programas sociales puesto que no se ocupan de su operación. No obstante, cada uno de los actores externos a informar tiene intereses distintos en conocer los resultados de la evaluación, por lo que los mecanismos y vías para la comunicación de resultados serán distintos entre estos.

- Secretaría de Planeación y Finanzas

Por un lado, los resultados del proceso de monitoreo y evaluación permiten constatar los avances o retrocesos respecto a las metas planteadas en el Plan Estatal de Desarrollo. Por otro lado, esta información ofrece una perspectiva detallada para el Presupuesto basado en Resultados de forma que se pondere si el recurso invertido en el programa está teniendo los efectos esperados.

- C. Gobernador Constitucional del Estado

En su calidad de titular de la APE, es de su particular interés conocer los resultados que los programas de desarrollo social tienen en la calidad de vida de la población como medidas derivadas de la Administración Pública.

- Academia y organizaciones de la sociedad civil

La metodología, procesos y resultados del ciclo de evaluación se convierten en insumos para la producción científica de los miembros de la comunidad académica. De esta forma se pueden ampliar o complementar las evaluaciones realizadas por la Secretaría con los resultados de las investigaciones de universidades o centros de estudios.

- Medios de comunicación y sociedad en general

Los resultados de la política pública implementada en materia de desarrollo social se dan a conocer como parte de las actividades de promoción de la transparencia y la rendición de cuentas.

### 2. Instrumentos y canales de comunicación

Tanto a la Secretaría de Planeación y Finanzas como al C. Gobernador se deberá entregar una versión ejecutiva de los *Informes de Valoración Inicial y de Seguimiento*, que se realizan en el marco del Monitoreo de los Programas Sociales. De igual manera, una versión ejecutiva del *Informe de evaluación de resultados* se preparará para hacerles llegar los principales resultados encontrados en la evaluación de los resultados de los programas sociales.

### Manual de Evaluación de Programas Sociales

Por el contrario, la misma versión del *Informe final de Monitoreo y Evaluación* que se entregue a los actores internos se entregará a los actores gubernamentales externos al programa, ya que este informe presenta una síntesis de los resultados obtenidos en todo el ciclo de Monitoreo y Evaluación de los programas sociales.

Los actores no gubernamentales recibirán periódicamente una versión sintetizada de los principales resultados obtenidos de las actividades de Monitoreo y Evaluación que se hallan llevado en el periodo de informe. Estos resultados deberán contener el desempeño del programa desglosando por etapas y rubros, los principales hallazgos, las acciones de mejora que se hayan llevado a cabo y las que se recomiende implementar para el siguiente ciclo operativo del programa, y los resultados logrados por el programa en su población beneficiaria.

A continuación, se detallan los mecanismos a utilizar para la comunicación externa de resultados.

- i) *Comunicación a la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF)*, se remitirá través de Oficio firmado por la persona titular de la SEDESCOL, acompañado del Informe de Resultados (formato ejecutivo) y, en su caso, notas técnicas y/o metodológicas.
- ii) *Comunicación al C. Gobernador Constitucional del Estado*, se remitirá través de Oficio firmado por la persona titular de la SEDESCOL, acompañado de Informe de Resultados (formato ejecutivo) y anexos, en su caso.

En lo que refiere al campo de acción de *transparencia y rendición de cuentas* dirigida a los actores externos al Gobierno del Estado, incluirá el siguiente mecanismo para la difusión de resultados:

- i) *Publicación de información de obligaciones de transparencia*. Se publicará la información sobre mecanismos de evaluación de información y seguimiento de recomendaciones, así como los informes periódicos sobre la ejecución y los resultados de las evaluaciones realizadas, en cumplimiento del artículo 29, fracciones XV y XL, de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Colima, lo anterior, para su actualización trimestral en el Portal de Transparencia de Gobierno del Estado y la Plataforma Nacional de Transparencia.
- ii) *Publicación de informes de resultados versiones detallada, ejecutiva y resumen en portal web de SEDESCOL*. Se publicará la información en apartado especial (repositorio institucional) del SME con las evaluaciones realizadas, ya sea por ejercicio fiscal o se disponga de manera trimestral y/o semestral los informes correspondientes.
- iii) *Envío de las evaluaciones al H. Congreso del Estado*. Cada año, en el transcurso de los primeros 60 días naturales del año, se deberá enviar un Oficio firmado por la persona titular de la SEDESCOL al H. Congreso del Estado donde se informe sobre los programas sociales evaluados en el año fiscal previo, y se presenten los principales resultados encontrados. El Oficio deberá contener un enlace a los sitios Web donde se encuentren publicados los informes correspondientes a las evaluaciones realizadas.

La información se encontrará controlada electrónicamente, y para su difusión se deberán tomar las medidas pertinentes para la protección de datos personales que en su caso se encuentren en los documentos, archivos y bases de datos que hayan sido empleados en la evaluación correspondiente. Asimismo, se deberá procurar la publicación de una versión pública de los archivos que contengan la información analizada en el proceso de evaluación de resultados en formato de datos abiertos.

### 3. Momentos de la comunicación

Contrario a los actores internos, quienes serán informados al momento de concluir cada ejercicio, los actores externos serán informados en periodicidades establecidas, que podrán ser trimestrales, semestrales o anuales, de acuerdo a la aplicación de los procesos de Monitoreo y Evaluación a los programas sociales. En cada periodo informativo, los actores externos recibirán un compendio con los Informes ejecutivos de los ejercicios de evaluación llevados a cabo entre el periodo informativo anterior y el periodo informativo actual. Cabe destacar que los actores externos podrán recibir los informes completos de los ejercicios de Monitoreo y Evaluación, siempre que así lo soliciten a la SEDESCOL.

**Manual de Evaluación de Programas Sociales**

**VII. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL SME**

A través de la siguiente Matriz se presentan, de forma resumida, la estrategia de comunicación de resultados del SME.

**Tabla 1. Estrategias de comunicación de resultados del SME**

	<b>Destinatarios de la información</b>	<b>Instrumento de comunicación</b>	<b>Canal de comunicación</b>	<b>Momento de comunicación</b>
<b>Estrategia de Comunicación Interna</b>	Área responsable del programa social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Valoración Inicial y de Seguimiento (versión completa)</li> <li>- Informe de evaluación de resultados (versión completa)</li> <li>- Informe final de Monitoreo y Evaluación (versión completa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso y entregado por Memorándum</li> <li>- Reunión de presentación de resultados</li> </ul>	Al terminar cada ejercicio de valoración y al final de la evaluación de resultados
	Alta Dirección de la SEDESCOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Valoración Inicial y de Seguimiento (versión completa)</li> <li>- Informe de evaluación de resultados (versión completa)</li> <li>- Informe final de Monitoreo y Evaluación (versión completa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso y entregado por Memorándum</li> <li>- Reunión de presentación de resultados</li> </ul>	Al terminar cada ejercicio de valoración y al final de la evaluación de resultados
<b>Estrategia de Comunicación Externa</b>	Secretaría de Planeación y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Valoración Inicial y de Seguimiento (versión ejecutiva)</li> <li>- Informe de evaluación de resultados (versión ejecutiva)</li> <li>- Informe final de Monitoreo y Evaluación (versión ejecutiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso y entregado por Oficio del titular de la SEDESCOL</li> </ul>	Informes periódicos
	C. Gobernador del Gobierno del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Valoración Inicial y de Seguimiento (versión ejecutiva)</li> <li>- Informe de evaluación de resultados (versión ejecutiva)</li> <li>- Informe final de Monitoreo y Evaluación (versión ejecutiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso y entregado por Oficio del titular de la SEDESCOL</li> </ul>	Informes periódicos
	Actores ajenos al Gobierno del Estado (academia, medios de comunicación, sociedad en general, y H. Congreso del Estado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Valoración Inicial y de Seguimiento (versión resumen)</li> <li>- Informe de evaluación de resultados (versión completa)</li> <li>- Informe final de Monitoreo y Evaluación (versión resumen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal de Transparencia del Gobierno del Estado</li> <li>- Sitio web de la SEDESCOL</li> </ul>	Informes periódicos

Fuente: Elaboración propia.



## Secretaría de Desarrollo Social

### Manual de Evaluación de Programas Sociales

Clave: MT-04-01-02  
Emisión: 16/12/20  
Versión: 0  
Página 42 de 42