

---

## GUÍA PARA REVISIÓN DE EVALUACIONES

Con fundamento a los artículos 50, 52 y 59 de los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato 2024, se difunde la siguiente Guía para la revisión de Evaluaciones.

Con el presente documento se busca fortalecer la calidad de las evaluaciones en nuestra entidad. Se incorpora también un apartado que pretende servir de guía inicial para el seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora por las instancias técnicas competentes<sup>1</sup>, el cual buscando homologar, estandarizar, así como dar registro y seguimiento a las mejoras implementadas resultado de las evaluaciones.

### **A quién va dirigido:**

Responsables de coordinar la realización de las evaluaciones externas en las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

### **Objetivo:**

Difundir mecanismos para el diseño e implementaciones de evaluaciones de programas y proyectos, así como para la revisión de la calidad de los entregables de la evaluación.

### **Objetivos particulares:**

- Mostrar aspectos a tener en cuenta durante el proceso de gestión de la evaluación, a fin de que los resultados finales sean de utilidad para la toma de decisiones basadas en evidencia.
- Proporcionar una Guía para revisión de evaluación que facilite a la instancia que contrata la evaluación la revisión de la misma.
- Fortalecer la cultura de seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

### **Aspectos a considerar**

Existe una serie de documentos y actividades que son necesarios tomar en cuenta o revisar antes y durante el diseño de la evaluación:

- I. Las evaluaciones a realizar durante un ejercicio fiscal, deberán de estar previstas dentro de la Agenda Anual de Evaluación Estatal para dicho ejercicio.
- II. Evaluaciones externas previas realizadas en la entidad federativa por cualquier orden de Gobierno al programa, proyecto, proceso, política pública o fondo que se desea evaluar.

---

<sup>1</sup> Para mayor información consultar el Mecanismos de Aspectos Susceptibles de Mejora al Gasto Federalizado, el cual se puede consultar en la siguiente dirección electrónica:

[https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c\\_paae/doc/nestatal/Mecanismo\\_ASM\\_Fondos\\_Federales\\_publico.pdf](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_paae/doc/nestatal/Mecanismo_ASM_Fondos_Federales_publico.pdf)

- III. La Matriz de Indicadores de Resultado (MIR) que se tome en cuenta para realizar la evaluación debe ser la que está registrada en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).
- IV. Tomar en cuenta las recomendaciones realizadas por parte de los órganos de vigilancia al funcionamiento del programa, proyecto y política pública.
- V. Para la difusión de las evaluaciones, utilizar el Anexo 1 de la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

### **Referentes de la evaluación**

Los criterios de la evaluación estarán en función del tipo de evaluación, del programa a evaluar y del origen de la evaluación. En cualquier caso, en el diseño de la evaluación se deberá de identificar los criterios en relación a los cuales se emitirá el juicio valorativo.

Los criterios que se podrán valorar son la **pertinencia** (de la intervención con respecto a la necesidad o problemática existente), la **relevancia** (de la intervención con relación a la magnitud del problema), **coherencia de la intervención**, la **complementariedad** con otras políticas o programas, la **implementación**, la **cobertura**, la **eficacia**, la **eficiencia**, la **sostenibilidad** (si se mantienen los efectos después de concluida la intervención), la **equidad**, la **participación social**.

### **Consideraciones para el Diseño de la Evaluación**

La evaluación tiene un componente normativo, que consiste en la valoración objetiva de los resultados del ejercicio de los recursos públicos, así como en la identificación de medidas a implementar que permitan el adecuado ejercicio del gasto.

La evaluación tiene la finalidad de proporcionar información útil y necesaria para tomar decisiones, basadas en evidencia, en función de lograr la mejora de los programas y proyectos evaluados, los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y, por ende, generar valor público.

Para garantizar que una evaluación cumple con su finalidad se deberá de considerar:

- Precisión en el objeto, alcance y propósito de la evaluación. Coherencia en los objetivos, preguntas, procedimientos, resultados y conclusiones de la evaluación.
- Explicación clara de la metodología utilizada y de las herramientas de recolección de información.
- Fiabilidad y validez de la información recolectada, así como un análisis riguroso de la misma.

- Consistencia de los hallazgos con los resultados del análisis de la información.
- Considerar la maduración del programa público, para llevar a cabo la evaluación que sumen al valor público.
- Recomendaciones sustentadas en los hallazgos y lo suficientemente claras, útiles, específicas y factibles de implementar.

Para ello, la Evaluación utiliza distintas metodologías de investigación que permiten responder a un conjunto de inquietudes o preguntas de evaluación. De esta manera, se deben plantear en el diseño de la evaluación una serie de cuestionamientos que permitan dar claridad al ejercicio de evaluación que se tiene programado realizar.

### **Aspectos a considerar en Revisión de Evaluaciones**

Los aspectos aquí presentados tienen como objetivo proporcionar los mínimos requerimientos que debería tener una evaluación, ya que si dicha evaluación no sirve para el proceso de mejora continua, el producto final tiene el riesgo de convertirse en letra muerta, con el evidente gasto de recursos públicos sin ningún sentido.

No se obvia mencionar que, además de estos aspectos, el ejecutor de la evaluación deberá considerar los establecidos por la instancia técnica competente.

### **Principales criterios y fases a considerarse en la entrega de una evaluación**

Un producto de evaluación final puede ser considerado como un proyecto. La característica fundamental de un proyecto es que tiene un inicio y un final, por lo que podemos utilizar conceptos básicos de administración de proyectos para poder armar, dar seguimiento y un cierre oportuno en tiempo y forma de nuestra evaluación, así como aspectos de calidad mínimos de la misma.

La metodología del PMI (Instituto de Administración de Proyectos, por sus siglas en inglés) divide el proyecto en cinco **fases**: inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

Por otro lado, los principales criterios a utilizarse en la revisión de una evaluación se enuncian a continuación

- Proceso de diseño de la Evaluación
- Documentación
- Cumplimiento con TdR's
- Calidad y factibilidad de implementación de recomendaciones

*Cuadro 1. Vinculación Fases del Proyecto y Criterios a utilizarse*

Fases del proyecto	Inicio	Planificación	Ejecución	Control y cierre
<b>Criterios a Utilizarse</b>	Proceso de diseño de la Evaluación Documentación		Cumplimiento con TdR's Calidad y factibilidad de implementación de recomendaciones Documentación	

## Documentación

En adición al cumplimiento de la normativa y de las auditorías, la importancia de contar con una serie de requerimientos por parte del proveedor de la evaluación garantiza un cierre adecuado del proyecto.

La documentación debe conjuntarse en un expediente desde la contratación del consultor y debe estar integrada en su totalidad formando parte integral en la revisión documental del proyecto.

Se enuncian a continuación una serie de documentos administrativos a integrarse en una evaluación, las cuales son requeridas tanto por autoridades administrativas como por entes fiscalizadores:

- Copia de contrato.
- Acreditar la constitución legal del evaluador externo.
- Documentación que acredite la experiencia del evaluador en el tipo de evaluación correspondiente a la prestación del servicio proporcionado.
- Propuesta de trabajo ejecutiva.
- Propuesta técnica.
- Propuesta económica.
- Currículo del personal que realizó la evaluación.
- Documento que acredite la manifestación por escrito de que el evaluador tiene conocimiento de las características del objeto de evaluación, o bien de programas similares.
- Costo de la evaluación, así como evidencia de los pagos correspondientes. Además, proporcionar lo siguiente:
  - a) Expediente de contratación para la realización de las evaluaciones.
  - b) Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) referentes a los pagos al evaluador externo por las evaluaciones realizadas.

En el **anexo número 1** se proporciona un formato a manera de lista de verificación el cual busca facilitar el análisis en la práctica para la revisión de las evaluaciones entregadas por los proveedores.

## Cumplimiento con TdR's

Se recomienda efectuar un análisis comparativo básico durante la ejecución y al cierre de la evaluación, entre los puntos solicitados en los términos de referencia y lo entregado por el proveedor de la evaluación.

Dicho análisis debe referenciar las páginas específicas en las cuales es abordado cada aspecto de los términos de referencia y debe ser elaborado por el proveedor del servicio. Lo anterior, permite generar de manera transparente y sin ambigüedades la relación del cumplimiento de los términos.

Adicionalmente al cumplimiento de los TdR's, se deben generar controles que acrediten que éstos cumplan con lo acordado o contratado (cédulas, formatos de verificación, minutas, actas, etc.).

En el **anexo número 2 y anexo 2.1** (elaborados en base al numeral 2.4, de la solicitud de información requisitada por la Auditoría Superior de la Federación, oficio número AEGF/0065/2021), se proporciona un formato a manera de lista de verificación para el cumplimiento de los TdR's, el cual busca facilitar el análisis en la práctica para la revisión de las evaluaciones entregadas por los proveedores.

## Calidad y factibilidad de implementación de recomendaciones

La calidad en las recomendaciones se torna fundamental cuando hablamos del proceso de mejora continua. Recomendaciones "malas" o difíciles de entender y/o llevar a cabo en la práctica hacen que la evaluación se vuelva poco útil. Se presenta a continuación una serie de subcriterios que orientan la calidad y contundencia de las recomendaciones.

Figura 1.- Subcriterios para la calidad de la evaluación



- **Trazabilidad:** Las recomendaciones son el producto de una serie de eslabones secuenciales y deben estar sustentada desde su origen y ser emitidas a la luz de evidencia objetiva contundente, en términos prácticos debe existir una relación secuencial entre los siguientes elementos de la evaluación Objetivo Investigación-Preguntas de investigación - Análisis, Hallazgo y Recomendación.

**Figura 2.-Secuencia de Trazabilidad en elementos de una evaluación**



- **Claridad:** Cada una de las recomendaciones debe ser clara y concisa, en especial para la(s) instancia(s) encargada(s) de efectuar la mejora a ejecutarse. En este tenor, es ampliamente recomendable consultar a los involucrados en la ejecución y control de la mejora y que se realice una reunión conjunta para conocer si la recomendación es clara.
- **Especificidad:** En general la evaluación debe tener una estructura y desarrollo secuencial y entendible, desembocando en recomendaciones trazables, factibles y claras. La especificidad por lo tanto, es una característica deseable de la recomendación que permite a los diferentes actores de la mejora evitar errores en la ejecución y generar mejores resultados. La premisa fundamental en este subcriterio es que recomendaciones generales difícilmente se llevarán a cabo en la práctica.
- **Factibilidad:** Las recomendaciones deben ser viables en su ejecución. Esto implica que las recomendaciones deben ser viables en su implementación en sus vertientes jurídica, técnica, presupuestal y material. Recomendaciones “holísticas” o “etéreas” dificultan considerablemente su implementación (por ejemplo “mejorar la planeación del programa” o “incrementar los recursos para la administración del programa”).

En el **anexo número 3, anexo número 3.1 y anexo 3.1.1** se proporcionan formatos los cuales buscan fortalecer la “Calidad de recomendaciones” en la revisión de las evaluaciones entregadas por los proveedores.

Adicionalmente, se proporciona un **formato número 3.2** (elaborado en base al numeral 5.4, de la solicitud de información requisitada por la Auditoría Superior de la Federación, oficio número AEGF/0065/2021) para el registro y seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

## ANEXOS

### Anexo 1 Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas / Documentación\*

Aspecto Administrativo	Pregunta(s) de apoyo	Favor de rellenar
· Copia de contrato	¿Se tiene integrado la copia original y escaneada?	Si ___ No ___
· Acreditar la constitución legal del evaluador externo	¿El área jurídica responsable validó la constitución legal del proveedor?	Si ___ No ___
· Documentación que acredite la experiencia del evaluador en el tipo de evaluación correspondiente a la prestación del servicio proporcionado.	¿Se cuenta con documentos en medio magnético de trabajos previos similares efectuados por el proveedor?	Si ___ No ___
· Propuesta de trabajo ejecutiva	¿Se efectuó propuesta de trabajo por parte del proveedor? ¿Dicha propuesta está integrada en medio magnético?	Si ___ No ___
· Propuesta técnica	¿Se integró propuesta técnica de manera clara y concreta?	Si ___ No ___
· Propuesta económica	¿La propuesta económica es clara? ¿Presenta desgloses?	Si ___ No ___
· Currículo del personal que realizó la evaluación.	¿Se tienen integrados en medios magnéticos los CV del persona del proveedor? ¿Se hicieron llamadas de verificación de los trabajos previos?	Si ___ No ___
· Portafolios de trabajos similares	¿El proveedor presentó portafolios de trabajos de evaluación similares donde se muestre su experiencia?	Si ___ No ___
· Documento que acredite la manifestación por escrito de que el evaluador tiene conocimiento de las características del objeto de evaluación, o bien de programas similares.	¿Se tiene un documento manifiesto por escrito que el evaluador tiene conocimiento de las características del objeto de evaluación?	Si ___ No ___
· Costo de la evaluación, así como evidencia de los pagos correspondientes. Además, proporcionar lo siguiente:	¿Se tiene la cotización final del costo total dela evaluación integrada al expediente?	Si ___ No ___
a) Expediente de contratación para la realización de las evaluaciones.	¿Se tiene integrado el expediente de contratación de forma íntegra y en medio magnético?	Si ___ No ___
b) Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) referentes a los pagos al evaluador externo por las evaluaciones realizadas.	No aplica	Anexar todos los CFDI efectuados al proveedor

\* Los apartados aquí enunciados son los típicos solicitados en las auditorías y no son limitativos

Nota: en caso de que falte algún aspecto, se debe contactar al proveedor para cubrirle antes de la liberación final del proyecto



## Anexo 2

### Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas / Cumplimiento con TdR's

Aspecto	Pregunta(s) de apoyo	Favor de rellenar	Notas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo General y Objetivos Particulares de los TdR's</li> </ul>	¿Se cumplieron cada uno de los objetivos en la evaluación de manera clara y concreta? ¿El proveedor proporcionó las paginas específicas de la evaluación donde se atienden los objetivos?	Si__No__	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos específicos a atenderse de los TdR's</li> </ul>	¿El proveedor proporcionó las páginas específicas de la evaluación donde se atienden los aspectos específicos a atenderse?	Si__No__	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cédulas, formatos de verificación, minutas, o actas, que acrediten que los TdR's cumplen con lo acordado</li> </ul>	¿ Se generaron cédulas, formatos de verificación, minutas, o actas, que acrediten que los TdR's cumplen con lo acordado?	Si__No__	
Notas: 1) en caso de que falte algún aspecto, se debe contactar al proveedor para cubrirle antes de la liberación final del proyecto			
2) Se recomienda llenar el formato en presencia de las instancias involucradas en la evaluación			



**Anexo 2.1**

**Cédula-Formato de entrega de evaluación conforme a los TdR's / Cumplimiento con TdR's**

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

El presente documento se emite como constancia del cumplimiento en los términos de referencia, correspondientes a la evaluación \_\_\_\_\_, propios del contrato \_\_\_\_\_ firmado el pasado día \_\_\_\_\_ por el representante legal de la empresa \_\_\_\_\_.

Se emite el presente documento sin que el mismo exente de responsabilidades administrativas presentes y futuras que en su caso procedan.

**Nombre Representante legal Consultoría**

**Nombre del responsable de la evaluación por parte del Gobierno**

**Cargo**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma:**

**Firma:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Testigo 1: Nombre  
Cargo**

**Testigo 2: Nombre  
Cargo**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma:**

**Firma:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Anexo 3**  
**Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas /Calidad de recomendaciones**

<b>Aspecto</b>	<b>Pregunta(s) de apoyo</b>	<b>Favor de rellenar</b>
• Trazabilidad	¿El proveedor generó una matriz de correspondencia para cada recomendación, en la cual plasme el Objetivo de Investigación-las Preguntas de investigación -Diagnóstico, y el Hallazgo?	Si__No__
• Claridad	¿Cada recomendación es clara para todos los actores? ¿En específico, cada recomendación es clara para la instancia encargada de ejecutar mejoras?	Si__No__
• Especificidad	¿Cada recomendación está enfocada de manera específica? ¿Cada recomendación carece de ambigüedad?	Si__No__
• Factibilidad	¿La recomendación es factible jurídicamente?, ¿La recomendación es factible técnicamente?, ¿La recomendación es factible presupuestalmente?, ¿La recomendación es materialmente?	Si__No__

Notas: 1) en caso de que falte algún aspecto, se debe contactar al proveedor para cubrirle antes de la liberación final del proyecto

2) Se recomienda llenar el formato en presencia de las instancias involucradas en la evaluación



**Anexo 3.1**

**Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas\_2 /Calidad de recomendaciones**

Recomendación (1)	• Trazabilidad	• Claridad	• Especificidad	• Factibilidad	Comentarios (2)
1	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	
2	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	
3	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	
4	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	
5	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	Si ___ No ___	

(1) Abrir el número de renglones necesarios para relacionar las recomendaciones

(2) Anotar los comentarios que se estimen necesarios para aclarar alguna situación específica.

**NOTA: Lo ideal para cada recomendación es tener las cuatro características llenas en "Si". Aquellos Subcriterios que presenten "No" dentro de su respuesta deben ser atendidos por el consultor a la brevedad**

**El presente formato tiene un desglose específico para el subcriterio Trazabilidad (Anexo 3.1.1)**





**Anexo 3.2**

**Formato Registro y Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora**

**REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (\*)**

**Nombre de la Evaluación:** \_\_\_\_\_  
**Fondo o Programa Evaluado:** \_\_\_\_\_  
**Ejercicio Fiscal Evaluado:** \_\_\_\_\_

Recomendación emitida en el Informe de evaluación (1)	Aspecto Susceptible de Mejora determinado	Acciones a realizar para el cumplimiento del ASM	Dependencia y área responsable de atender	Fecha de término	Resultados esperados	% de avance de la atención que se ha dado	Clasificación del estado de avance (2)	Motivos (3)	Comentarios (4)

(\*) Llenar un formato por cada evaluación, en la que se dio la selección, clasificación y seguimiento de los ASM.

(1) Abrir el número de renglones necesarios para relacionar los aspectos susceptibles de mejora.

(2) Seleccionar su estado de avance (atendido, en proceso, no iniciada su atención, otra). Si la opción es "No iniciada su atención", especificar los motivos en la columna "Motivos". Asimismo, de los atendidos proporcionar evidencia que los compruebe.

(3) Anotar los motivos por los cuales no se han iniciado las acciones.

(4) Anotar los comentarios que se estimen necesarios para aclarar alguna situación específica.

## Sitios y referencias

1. Documento Estándar para Elaborar Términos de Referencia de Evaluación de Programas, Proyectos y Políticas Públicas  
[http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2019/08/04\\_modelo\\_tdr.pdf](http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2019/08/04_modelo_tdr.pdf)
2. Catálogo de herramientas metodológicas en evaluación  
<http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/1.-Cat%C3%A1logo-de-herramientas-metodol%C3%B3gicas-en-evaluaci%C3%B3n.pdf>
3. Formato de documento de opinión de recomendaciones  
<http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/2.-Formato-de-documento-de-opini%C3%B3n-VEDA.docx>
4. Formato de Plan de Acción para atención de recomendaciones  
<http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/04/3.-Formato-Plan-de-Acci%C3%B3n-VEDA.xlsx>
5. Mecanismo para el Seguimiento de los ASM del Gasto Federalizado  
[https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c\\_paae/doc/nestatal/Mecanismo\\_ASM\\_Fondos\\_Federales\\_publico.pdf](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_paae/doc/nestatal/Mecanismo_ASM_Fondos_Federales_publico.pdf)
6. Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato:  
[http://periodico.guanajuato.gob.mx/downloadfile?dir=anio\\_2021&file=PO\\_61\\_4ta\\_Parte\\_20210326.pdf](http://periodico.guanajuato.gob.mx/downloadfile?dir=anio_2021&file=PO_61_4ta_Parte_20210326.pdf)
7. Metodologías de Evaluación de los Fondos que Integran el Ramo General 33  
[https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/ERG33/Paginas/Metodologias\\_Evaluacion.aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/ERG33/Paginas/Metodologias_Evaluacion.aspx)
8. Anexo 1. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.  
[http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_14\\_011.pdf](http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_14_011.pdf)
9. Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.  
[https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval\\_mon/361.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/361.pdf)
10. Lineamientos generales de evaluación del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los estados y del distrito federal  
<https://sesnsp.sspc.gob.mx/owncloud/index.php/s/qBMCNXBZ9Z7uSGA>

## Bibliografía

- I. Guía para la Operación del Monitoreo y Evaluación de los PSE. Secretaria de Desarrollo Social y Humano. Primera edición, mayo 2015.
- II. Tejada, José. Evaluación de programas. Universidad Autónoma de Barcelona.  
[https://www.carcheles.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujaen/formacion/centro-documental/Evaluacixn\\_programas\\_de\\_formacixn.pdf](https://www.carcheles.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujaen/formacion/centro-documental/Evaluacixn_programas_de_formacixn.pdf)
- III. Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales estatales. Secretaria de Desarrollo Social y Humano. Publicado en Periódico Oficial el 30 de octubre del 2015.
- IV. Guía práctica para el diseño y realización de evaluaciones de políticas públicas  
<https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1>

Elaboró	Revisó	Fecha	Versión
Julio Dionisio Gasca Rangel	Jesús Sánchez Pichardo	26/abril/2024	1.4