Año: 2 Número: 3

Publicación Semestral

REVISTA DE DIVULGACIÓN

ACEVAL

La importancia de la evaluación



LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EVALUACIÓN

EL USO DE LA INFORMACIÓN

GESTIÓN, PLANEACIÓN Y MUCHO MÁS...

11 Años
ACEVAL
Academia Nacional de Evaluadores de México

Fecha de publicación:
31 de marzo de 2026

También puedes leer online en www.aceval.org

#APORTANDOALECOSISTEMA

AVISO LEGAL

Título: Revista de Divulgación ACEVAL: La importancia de la Evaluación
Año 2 - Número 3: (Octubre, 2025 – Marzo, 2026)
Fecha de publicación: 31 de marzo de 2026
Editor en Jefe: Guillermo Aldair Villegas Fuentes
Institución responsable: Academia Nacional de Evaluadores de México
ISSN: En trámite
Periodicidad: Semestral
Domicilio Editorial: 1ra Cerrada de San José 40 Int. A2, Col. San José del Olivar, Álvaro Obregón, CP. 01770, Ciudad de México
Correo de contacto: divulgacion.editorial@aceval.org
Sitio web: https://aceval.org/23/revista-de-divulgacion/

Aviso de Privacidad

La **Revista de Divulgación ACEVAL** respeta la privacidad de sus personas autoras, revisoras y lectoras. La información personal proporcionada para el proceso editorial será utilizada exclusivamente para los fines establecidos en la revista y no se compartirá con terceros sin autorización expresa, salvo en los casos previstos por la ley.

Declaración de Derechos de Autor y Licencia

Las personas autoras que publican en la **Revista de Divulgación ACEVA**L conservan sus derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación y distribución. Los artículos se distribuyen bajo la licencia **Creative Commons Atribución-No Comercial-No Derivadas (CC BY-NC-ND)**, lo que permite a terceros compartir el contenido siempre que se otorgue el crédito correspondiente a la autoría original, no se realicen modificaciones ni obras derivadas y no se utilice con fines comerciales.

Declaración de Acceso Abierto

Esta revista proporciona acceso abierto inmediato a su contenido, basado en el principio de ofrecer a la comunidad científica y al público un acceso libre a la investigación fomentando un mayor intercambio global de conocimiento.

Responsabilidad de los Contenidos

Las opiniones expresadas en los artículos publicados en la **Revista de Divulgación ACEVAL** son responsabilidad exclusiva de sus personas autoras y no reflejan necesariamente la posición de la Academia Nacional de Evaluadores de México ni del comité editorial.

Créditos y Producción

Diseño y maquetación: Elisa Ofelia González Bautista

I**mpresión y distribución:** Academia Nacional de Evaluadores de México A. C.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos sin autorización expresa del titular de los derechos.

DIRECTORIO

Diana Yolanda Valadez Rovelo
Coordinadora General

Óscar Luis Figueroa Rodríguez
Secretaría Técnica

José Benjamín Chacón Castillo
Administración Financiera

Jaqueline Esperanza Meza Urías
Vocalía de los Estados

Lauro Mercado Gasca
Consejería

Karina Álvarez Torres
Comisaría

Carlos Ricardo Aguilar Astorga
Editor en Jefe Comité Editorial ACEVAL

Guillermo Aldair Villegas Fuentes
Editor en Jefe - Revista de Divulgación ACEVAL

Juan Carlos Galindo Olivares
Vinculación y Divulgación

Janett Salvador Martínez
Asesora en Contenido y Redacción

María Cecilia Liotti
Asesora en Contenido y Redacción

Macarena Orozco Martínez
Asesora en Contenido y Redacción

Adolfo Argüellos Vives
Asesor en Contenido y Redacción

Enrique Joel Burton Mendoza
Asesor en Contenido y Redacción

Elisa Ofelia González Bautista
Portada y Diseño Editorial

CONTENIDO

CARTA PRESENTACIÓN **6**

ESTUDIO NTRODUCTORIO **10**

- Entre datos, decisiones y lo que realmente importa: La evaluación en el centro de la coyuntura pública 11

VISIÓN EVALUATIVA **18**

- Evaluar es una forma de gobernar; no evaluar también lo es: una visión pragmática y estadista de la evaluación pública en México 19
- ¿Evaluamos la gestión o evaluamos el cambio? La paradoja del desempeño frente a la invisibilidad de los efectos sociales (2016-2024) 26
- El impacto de la inteligencia artificial en los procesos de evaluación,más allá de la "caja negra" 39
- Hermenéutica Jurídica y Evaluación de la Acción Pública 44

EVALUANDO EN ACCIÓN **54**

- El uso de la información de la evaluación externa de programas públicos: los límites de la institucionalización 55
- Los Anexos Transversales en la planeación estratégica: por qué el presupuesto necesita mirar hacia los resultados 61
- La invisibilización de las mujeres en el seguimiento y evaluación de la política de reinserción social del Estado de México 68
- Evaluación Participativa: el Gobierno Abierto Relacional en el Departamento del Valle del Cauca (Colombia) 78

ACEVAL INFORMA **88**

- Sesión de trabajo Reunión colaboración SEPH – ACEVAL 89

- Panel: Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe: antecedentes, experiencias de aplicación, y perspectivas 92
- Panel: Innovación en Monitoreo, Evaluación, y Aprendizaje (MEA) Aplicaciones Prácticas de IA para la Gestión Pública 95
- La comunidad ACEVAL en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025: apoyo voluntario para fortalecer la operación, moderación y asistencia técnica de las sesiones 99
- ACEVAL en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025: articulación y trabajo en red para fortalecer la evaluación en América Latina y el Caribe 103
- Talleres para actualización de Misión y Visión - Membresía y equipo de personas coordinadoras de la ACEVAL 105
- Taller: Instrumentos de recolección de campo con Inteligencia Artificial 109
- ACEVAL celebra 11 años fortaleciendo la cultura de la evaluación en México y América Latina 115
- Ponencia: "Fortalecimiento de la gobernanza y administración de las Unidades de Evaluación en estados y municipios" 118
- Ponencias - Presentación del segundo número de la Revista de Divulgación ACEVAL 122
- Convenio de colaboración ACEVAL – CONAC 124
- Conversatorio: "Reconfigurar la evaluación desde lo local: aprendizajes internacionales y desafíos para los gobiernos subnacionales en México" 127
- Seminario "El municipio como promotor del desarrollo local" 130
- Publicación "Evaluar para transformar: la igualdad también se mide" 134
- 2da. Junta de Personas Miembros 2025 ACEVAL, A.C.: "Construyendo una agenda para el desarrollo de capacidades en monitoreo, evaluación y aprendizaje hacia 2025" 137
- EvalPractitioners: El Corazón de la Práctica Evaluativa en Movimiento 141
- Colaboración del Grupo SubNacional: Seminarios sobre prácticas evaluativas estatales y evaluación de políticas anticorrupción 145
- TALLER: "Arquitectura de la Evidencia" 148
- Conversatorio: ¡Cuidar *Sostiene* la Vida! Política e Infraestructura de Cuidados en México: Evidencia, Territorio y Experiencias de Vida 151
- Mesa de diálogo: Participación Público-Privada y Esquemas de Inversión Mixta para el Desarrollo de Infraestructura en México 160



CARTA PRESENTACIÓN

¡Compartimos con ustedes una nueva edición de nuestra Revista de Divulgación!

A nombre de la comunidad de ACEVAL, me complace darles la bienvenida a este espacio que se consolida como punto de encuentro para el análisis, la reflexión crítica y propositiva, así como la construcción colectiva de conocimiento en materia de evaluación de políticas públicas, programas y proyectos de inversión.

Nos encontramos en un momento clave para la evaluación en México. Los recientes avances en el marco normativo y en los mecanismos de fortalecimiento y reconocimiento de capacidades evaluadoras marcan un punto de inflexión en la profesionalización del sector, abriendo nuevas oportunidades, pero también nuevos desafíos para fortalecer la calidad, la ética y la utilidad de la evaluación en la toma de decisiones públicas. Este contexto nos convoca, como comunidad, a redoblar esfuerzos para impulsar buenas prácticas, promover estándares sólidos y consolidar una cultura evaluativa cada vez más pertinente, rigurosa e incluyente.





En esta edición, los artículos que aquí se presentan dialogan con estos retos y transformaciones, abordando temas que van desde la innovación metodológica y el uso de inteligencia artificial, hasta la evaluación con enfoque territorial, participativo y de derechos humanos. Las contribuciones reflejan no sólo la diversidad de enfoques, sino también la riqueza de experiencias que emergen desde distintos contextos, sectores y niveles de gobierno. De manera paralela, ACEVAL ha fortalecido su papel como articulador del ecosistema evaluativo a través de una agenda activa de encuentros, espacios de formación y diálogo técnico. Las notas informativas que acompañan esta edición dan cuenta de una comunidad en movimiento: la participación en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025, los espacios de reflexión sobre estándares de evaluación, los talleres sobre inteligencia artificial aplicada, así como las mesas de diálogo sobre inversión pública y esquemas de financiamiento para infraestructura, entre otros. Estos espacios no sólo fortalecen capacidades, sino que también consolidan redes, generan aprendizajes compartidos y posicionan a la evaluación como un instrumento estratégico para el desarrollo.



Este esfuerzo colectivo reafirma que la evaluación no es un ejercicio aislado, sino una práctica viva que se nutre del intercambio de conocimientos, la colaboración entre disciplinas y la construcción de comunidad. En ACEVAL creemos firmemente que el valor de la evaluación radica en su capacidad de incidir, de transformar y de generar mejores condiciones para la toma de decisiones públicas. Les invitamos a seguir siendo parte activa de esta comunidad: compartiendo experiencias, desarrollando metodologías, publicando sus hallazgos y contribuyendo al fortalecimiento del ecosistema evaluativo en México y la región.

Agradezco profundamente al equipo editorial, a las personas autoras y a cada integrante de la comunidad ACEVAL por su compromiso, talento y vocación. Sigamos construyendo juntos una evaluación que no sólo genere evidencia, sino que la traduzca en valor público y en mejores realidades para nuestra sociedad.

Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo
Evaluadora Senior de Programas y Proyectos
Coordinadora General de ACEVAL
coordinacion@aceval.org





ESTUDIO INTRODUCTORIO

Entre datos, decisiones y lo que realmente importa: La evaluación en el centro de la coyuntura pública

Mtro. Guillermo Aldair Villegas Fuentes[1]
Dr. Carlos Ricardo Aguilar Astorga[2]

Nunca como antes las decisiones públicas y organizacionales habían enfrentado presiones crecientes por su efectividad y legitimidad institucional, aquí la disponibilidad de información precisa y comprensible se convierte en un elemento valioso. La evaluación, por lo menos en México, no solo es un mecanismo de revisión y rendición de cuentas, es también una brújula para la planeación, el fortalecimiento del desempeño institucional y la definición de rutas viables hacia mejores acciones, planes, programas y proyectos.

Frente a este panorama, la claridad y universalidad en la información, además de su adecuada divulgación, son elementos clave para reducir la incertidumbre política-social y mejorar la calidad de los procesos decisorios. Más allá de los datos, se trata de construir lecturas compartidas que permitan anticipar escenarios, ajustar estrategias y sostener procesos de mejora continua en el ecosistema evaluativo. Este número de la Revista de Divulgación ACEVAL responde a esa exigencia: acercar conocimientos que contribuyan a una evaluación más útil, situada y orientada a la acción. Nuestra primera sección titulada ***Visión Evaluativa*** apertura este número con el trabajo titulado *"Evaluar es una forma de gobernar; no evaluar también lo es: una visión pragmática y estadista de la evaluación pública en México"*, de Ana-Paulina González Arroyo y Édgar A. Martínez Mendoza, en donde ambos proponen una lectura renovada del papel de la evaluación, situándola como un componente central en la acción del Estado. A partir de una revisión de su evolución conceptual e institucional, sostienen que la evaluación en México ha transitado hacia un modelo pragmático y estadista, en el que su valor radica en su capacidad para incidir en la toma de decisiones y fortalecer la acción pública.

González y Martínez explican que la evaluación no debe entenderse como un ejercicio técnico aislado, sino como un instrumento estratégico orientado a la utilidad, la oportunidad y la mejora continua, cerrando la brecha entre análisis y decisión, integrando realmente la evaluación al ciclo de las políticas públicas y reconociendo su papel en la reducción de la incertidumbre, la asignación de recursos y la legitimación de las decisiones gubernamentales.

1 Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Editor en jefe de la Revista de Divulgación ACEVAL. guialdair@gmail.com
2 Profesor - Investigador adscrito al Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma, Editor en jefe del Comité Editorial ACEVAL. c.aguilar@correo.ler.uam.mx



En el artículo *"¿Evaluamos la gestión o evaluamos el cambio? La paradoja del desempeño frente a la invisibilidad de los efectos sociales (2016-2024)"*, de Janett Salvador Martínez se plantea una crítica profunda al enfoque predominante de la evaluación en México durante la última década. A partir de un análisis comparativo entre los Términos de Referencia nacionales y los criterios del CAD-OCDE, Salvador Martínez evidencia una tendencia sistemática hacia la medición del desempeño operativo de corto plazo, en detrimento de la evaluación de resultados, impacto y sostenibilidad de las intervenciones públicas.

Señala que, si bien el Sistema de Evaluación del Desempeño ha alcanzado una notable madurez técnica y administrativa, persiste una brecha estructural que limita la comprensión de los cambios sociales generados por las políticas públicas. Advierte sobre el riesgo de consolidar una evaluación centrada en el cumplimiento burocrático, y plantea la necesidad de reorientar la práctica evaluativa hacia una perspectiva estratégica que permita valorar transformaciones de largo plazo y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

En esta misma sección, pero con el artículo titulado *"El impacto de la inteligencia artificial en los procesos de evaluación, más allá de la 'caja negra'"*, Alfredo Domínguez Díaz y Diana Yolanda Valadez Rovelo plantean una de las discusiones más actuales, urgentes e importantes en el campo evaluativo: la incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de análisis y toma de decisiones.

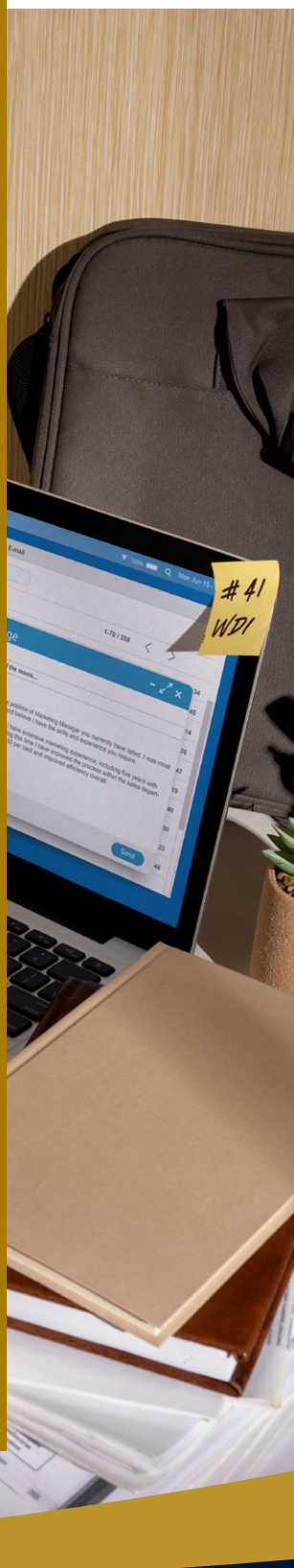
Domínguez y Valadez problematizan la noción de opacidad asociada a estas tecnologías y plantean la necesidad de superar visiones simplistas que oscilan entre el entusiasmo desmedido y el rechazo absoluto. Postulan que es importante comprender a la inteligencia artificial como una herramienta de apoyo operativo que puede fortalecer tareas específicas del monitoreo y la evaluación, sin sustituir el juicio profesional ni la interpretación contextual.

Sergio Federico Sierra Romero cierra la sección ***Visión Evaluativa*** con *"Hermenéutica Jurídica y Evaluación de la Acción Pública"*, donde propone una reflexión innovadora al incorporar la dimensión interpretativa del derecho en el análisis de la evaluación de políticas públicas. A través de la hermenéutica jurídica, explica que la evaluación no puede limitarse a un ejercicio técnico, sino que debe considerar los significados, contextos y valores que subyacen en los marcos normativos que regulan la acción pública.

Sierra Romero subraya la necesidad de fortalecer la gobernanza evaluativa mediante marcos más coherentes, capacidades institucionales robustas y una interpretación crítica que permita alinear la evaluación con principios democráticos, derechos fundamentales y el uso efectivo de la evidencia en la toma de decisiones públicas.

La sección ***Evaluando en Acción*** se apertura con el artículo *"El uso de la información de la evaluación externa de programas públicos: los límites de la institucionalización"*, donde Jaqueline E. Meza Urías incorpora a la discusión uno de los desafíos en el campo de la evaluación: la incorporación efectiva de sus resultados en la toma de decisiones. A partir de un análisis del seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) en México, invita a cuestionar si el avance en la institucionalización de la evaluación ha logrado realmente traducirse en mejoras sustantivas en el diseño y desempeño de los programas públicos.

En su propuesta, Meza Urías logra evidenciar que, si bien existe un marco normativo consolidado y mecanismos formales de seguimiento, persisten limitaciones en el uso estratégico de la información evaluativa. Resalta la permanencia de una tendencia a privilegiar cambios de menor complejidad y de alcance interno, lo que restringe el potencial transformador de la evaluación.



"Los Anexos Transversales en la planeación estratégica: por qué el presupuesto necesita mirar hacia los resultados" de Mireya Carolina Patiño Peña, en donde realiza una reflexión crítica sobre el papel de estos instrumentos en la acción pública. A partir de su experiencia en el análisis desarrollado por el CONEVAL, la autora cuestiona la noción ampliamente extendida de que la asignación presupuestal es, por sí misma, evidencia suficiente de compromiso gubernamental y avance en la atención de problemáticas sociales.

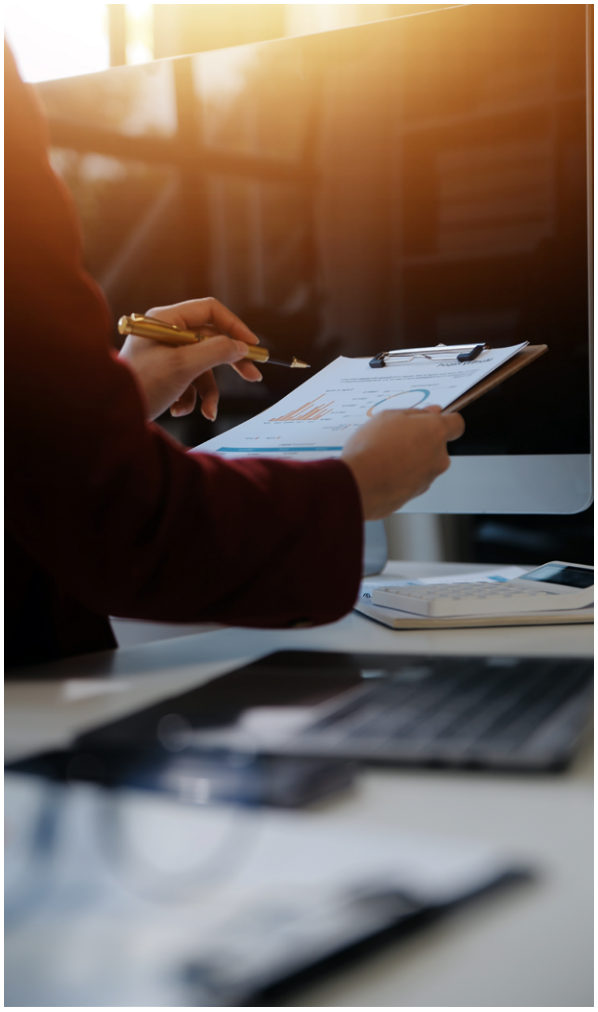
Es así como el artículo aborda la necesidad de fortalecer la relación entre presupuesto y resultados, señalando las limitaciones de una planeación centrada en los montos y no en los efectos reales de las políticas públicas. Plantea la importancia de reconfigurar los Anexos Transversales como herramientas estratégicas que contribuyan a una toma de decisiones más informada, a una mejor rendición de cuentas y al cumplimiento efectivo de los objetivos de desarrollo.

Daniely Yuliet Peña Miranda presenta *"La invisibilización de las mujeres en el seguimiento y evaluación de la política de reinserción social del Estado de México"* donde analiza críticamente las herramientas metodológicas utilizadas para dar seguimiento a esta política, evidenciando la ausencia de una perspectiva de género en su diseño y evaluación.

Esto a partir del estudio del programa presupuestario "Prevención y Reinserción Social" y del contexto penitenciario estatal, donde se logra evidenciar que pese a la existencia de acciones orientadas a atender a las mujeres privadas de la libertad, estas no se traducen en indicadores ni en mecanismos sistemáticos de medición.

Plantea Peña Miranda en la necesidad de incorporar enfoques diferenciados y robustecer los sistemas de información, a fin de construir una política de reinserción social más incluyente, medible y orientada a la mejora continua.





La sección ***Evaluando en Acción*** se cierra con el trabajo *"Evaluación Participativa: el Gobierno Abierto Relacional en el Departamento del Valle del Cauca (Colombia)"*, de Rafael Vergara Varela, Liza Nathalia Rodríguez Galvis y María Eugenia Rodríguez Vásquez, donde proponen una lectura crítica sobre la evaluación pública al situarla en el cruce entre gobernanza, participación ciudadana y modelos de gobierno abierto.

A partir del caso del Valle del Cauca, analizan cómo la administración departamental ha impulsado, en el periodo 2024–2027, un modelo de evaluación participativa sustentado en el Gobierno Abierto Relacional (GAR), entendido como un entramado de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información y participación efectiva.

Demuestran que la evaluación participativa, en el marco del GAR, no se limita a la incorporación simbólica de la ciudadanía, sino que configura un conjunto de dispositivos concretos, como los conversatorios ciudadanos, el uso de plataformas digitales como SIGESI y los ejercicios de priorización mediante voto, que permiten incidir en la toma de decisiones y en el seguimiento de la gestión pública aportando una dimensión complementaria a las discusiones sobre evaluación al enfatizar su carácter relacional y su potencial para generar valor público, fortalecer capacidades institucionales y promover el empoderamiento social.

La sección ***ACEVAL Informa*** se integra por los registros sistemáticos de cada evento, conversatorio, taller y actividad impulsada por la asociación, constituyéndose como un espacio de documentación de la vida académica, profesional y colectiva que la define.

En esta sección se recuperan experiencias, reflexiones y aprendizajes derivados de los encuentros que han articulado a la comunidad evaluadora, permitiendo dar cuenta no solo de las temáticas coyunturales o urgentes, sino también de las dinámicas de diálogo, colaboración e intercambio que caracterizan a ACEVAL como un espacio vivo de construcción de conocimiento.



Documentar lo realizado no solo permite visibilizar el trabajo colectivo, sino también generar continuidad, aprendizaje acumulado y sentido de pertenencia en la comunidad, consolidando a ACEVAL como un referente en el campo de la evaluación. ***Aceval Informa*** representa un esfuerzo deliberado por resguardar y promover la memoria histórica de la asociación, entendida no como un archivo estático, sino como un recurso estratégico para comprender su trayectoria, fortalecer su identidad institucional y proyectar su labor hacia el futuro.

Los trabajos reunidos en este número permiten advertir que la evaluación se encuentra en un momento de redefinición profunda, donde ya no puede entenderse únicamente como un mecanismo técnico de medición del desempeño, sino como un espacio donde se disputan sentidos, prioridades y formas de gobernar.

Este número evidencia que la evaluación, en su configuración actual, oscila entre su potencial como herramienta estratégica para la toma de decisiones y sus limitaciones cuando se reduce a un ejercicio de cumplimiento administrativo.Esta tensión atraviesa tanto los enfoques pragmáticos orientados a la utilidad estatal, como las críticas que señalan la invisibilización de impactos, poblaciones y problemáticas que quedan fuera del campo de medición.



Se coloca al centro una pregunta fundamental: ¿qué implica evaluar en contextos complejos, desiguales y dinámicos? Las contribuciones aquí presentadas muestran que no basta con mejorar metodologías o fortalecer marcos normativos, es necesario repensar los criterios bajo los cuales se define qué es relevante evaluar.

Desde la necesidad de incorporar perspectivas de género, hasta la urgencia de transitar hacia evaluaciones que midan transformaciones sociales de largo plazo, pasando por la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y enfoques participativos, se configura una agenda que demanda una evaluación más crítica, incluyente y situada en la realidad de los territorios.

Los aportes reunidos desde la Revista de Divulgación ACEVAL no ofrecen respuestas cerradas, proponen una invitación a transformar la evaluación en un ejercicio más consciente de su papel en la vida pública, no como un fin técnico en sí mismo, sino como una herramienta al servicio de la sociedad.



VISIÓN EVALUATIVA

Evaluar es una forma de gobernar; no evaluar también lo es: una visión pragmática y estadista de la evaluación pública en México

Ana-Paulina González Arroyo[1]
Édgar A. Martínez Mendoza[2]

Introducción

Durante las últimas décadas, la evaluación de políticas públicas ha transitado por distintas etapas conceptuales e institucionales. En un primer momento, se consolidó como un instrumento técnico asociado al control del gasto y a la rendición de cuentas; posteriormente, incorporó enfoques de desempeño, resultados e impacto; y, más recientemente, se ha visto interpelada por transformaciones normativas, administrativas y políticas que obligan a repensar su sentido, su alcance y su función dentro del Estado.

La evaluación no puede entenderse únicamente como un ejercicio técnico neutral, sino como una herramienta al servicio del Estado para mejorar la acción pública en contextos complejos, cambiantes y políticamente disputados. Desde esta perspectiva, creemos que, en el caso mexicano, desde su fundación y hasta la actualidad, emergió un modelo de evaluación con una visión pragmática y estadista, que prioriza la utilidad de la evaluación para la toma de decisiones, el fortalecimiento de capacidades institucionales y la orientación estratégica del quehacer gubernamental. Este planteamiento cuestiona las visiones que reducen la evaluación a un ejercicio meramente técnico o de control, y propone entenderla como un componente central de la conducción del Estado, dado que la evaluación que no incide en la decisión pública, pero es técnicamente impecable, resulta ser políticamente irrelevante.



1 Doctorante de El Colegio de México
2 Coordinador de Evaluación, EQUIDE-IBERO



Por ello, la actualización normativa que se ha realizado en este año no debe leerse únicamente como un ajuste procedimental, sino como un reforzamiento de la concepción pragmática de la evaluación, estrechamente vinculada a la conducción del Estado. En este marco, se sigue observando que la evaluación nunca fue concebida como un ejercicio ex post orientado al control administrativo; más bien, en la experiencia mexicana se redefinió como un instrumento activo de gobierno, integrado al ciclo de la política pública.

Los recientes cambios refuerzan esta visión estableciendo que su finalidad es informar decisiones sustantivas sobre el diseño, la implementación y la asignación de recursos públicos. Así, la evaluación se inscribe aún en una lógica de acción estatal que privilegia la utilidad, la oportunidad y la relevancia de la información por encima de la producción de diagnósticos exhaustivos pero desconectados de la toma de decisiones.

Evaluación, pragmatismo y Estado: la utilidad pública como criterio de conducción

Un primer rasgo del modelo de evaluación mexicano es su enfoque pragmático, el cual implica que hay un desplazamiento del énfasis exclusivo en el juicio técnico hacia la utilidad pública de los resultados (Lasswell, 1951). Bajo este enfoque, la evaluación deja de concebirse como un ejercicio orientado primordialmente a calificar programas o políticas, y pasa a entenderse como un proceso que genera información estratégica para resolver problemas concretos de la acción pública.

La visión pragmática parte de una premisa fundamental: el valor de la evaluación no reside únicamente en su rigor metodológico, sino en su capacidad para informar decisiones reales (Weiss, 1998). Esto implica reconocer que las políticas públicas operan en contextos de restricciones presupuestarias, capacidades administrativas desiguales, presiones políticas y demandas sociales múltiples. En ese entorno, una evaluación que no dialoga con los tiempos, incentivos y necesidades de la administración pública corre el riesgo de convertirse en un ejercicio irrelevante.

La normativa reciente en materia de evaluación refuerza esta lógica al subrayar de manera reiterada principios como la relevancia, la utilidad, la oportunidad y la orientación a la mejora (CPEUM, art. 134; SHCP, Lineamientos de GpR; PAE 2025). La evaluación se define explícitamente como un medio para identificar áreas de mejora, fortalecer el diseño y la gestión de las intervenciones públicas y apoyar la toma de decisiones presupuestarias y programáticas. En este sentido, el enfoque pragmático no implica renunciar al rigor, sino subordinarlo a la función pública de la evaluación.

Un segundo rasgo del modelo es su carácter estadista. A diferencia de enfoques que conciben la evaluación como un ejercicio externo, autónomo o meramente fiscalizador, la visión estadista la entiende como una herramienta propia del Estado para orientar su acción y fortalecer su capacidad de gobierno (Lasswell, 1951; Majone, 1989). Es entonces una tarea que debe hacer el mismo Estado.



Desde esta perspectiva, la evaluación se inscribe en un proyecto más amplio de conducción pública: ayuda a priorizar problemas, asignar recursos, coordinar actores y ajustar intervenciones. No se trata únicamente de evaluar programas aislados, sino de contribuir a la coherencia del aparato estatal y a la alineación entre planeación, presupuesto, implementación y resultados. Esta visión ha marcado un cambio sustancial en la ejecución gubernamental (CONEVAL, 2024).





La normativa actual refuerza este enfoque al vincular explícitamente la evaluación con el ciclo presupuestario y con la gestión para resultados. El Programa Anual de Evaluación, los lineamientos de PbR y los mecanismos de seguimiento de recomendaciones configuran un entramado institucional en el que la evaluación se integra como parte estructural del proceso de decisión pública, no como un ejercicio accesorio. Asimismo, la posibilidad de realizar evaluaciones por sí mismas, bajo reglas estandarizadas y principios definidos, refleja una concepción en la que el Estado asume la evaluación como una responsabilidad propia, orientada a fortalecer su desempeño y no sólo a cumplir con exigencias externas (Disposiciones de evaluación por sí mismas, 2025).

De la gestión a la decisión: la evaluación como insumo estratégico y mecanismo de mejora continua

Un elemento central de los rasgos pragmático-estadista es la articulación entre evaluación, gestión y mejora continua. La evaluación deja de ser un evento aislado y se concibe como parte de un proceso más amplio que incluye planeación, seguimiento, ajuste y aprendizaje institucional. El problema histórico de la evaluación no ha sido la falta de información, sino su escasa capacidad de convertirse en decisión.

En este marco, los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) adquieren un papel estratégico. Más allá de su función formal, los ASM representan el mecanismo mediante el cual la evaluación se traduce en decisiones concretas: ajustes normativos, rediseños operativos, cambios en la focalización o mejoras en los sistemas de información. La normativa reciente mantiene este enfoque al establecer procedimientos para la identificación, priorización, seguimiento y cierre de los ASM, subrayando su carácter instrumental (Lineamientos ASM,2025).

Esta lógica es coherente con una visión pragmática: la evaluación no se agota en el diagnóstico, sino que encuentra su sentido en la capacidad de generar cambios factibles dentro de las restricciones institucionales existentes. La mejora continua se convierte así en el puente entre el análisis técnico y la acción pública.

Otro rasgo clave del enfoque pragmático es su sensibilidad al contexto administrativo y organizacional. La evaluación estadista reconoce que no todas las políticas requieren el mismo tipo de análisis, ni todas las instituciones cuentan con las mismas capacidades. Por ello, promueve una lógica de proporcionalidad: evaluaciones pertinentes al tipo de intervención, al nivel de madurez del programa y a los usos esperados de la información.



La normativa previa y actual incorporan esta idea al establecer distintos tipos de evaluación, criterios de priorización y esquemas diferenciados de contratación y ejecución. Esta flexibilidad regulada es consistente con una visión pragmática, que busca maximizar el valor de la evaluación sin sobrecargar a las instituciones ni generar incentivos perversos.

Asimismo, el énfasis en principios como la economía, la eficiencia y la eficacia refleja una concepción de la evaluación alineada con la responsabilidad del Estado en el uso de los recursos públicos. La evaluación se convierte así en un instrumento para equilibrar ambición de resultados y viabilidad administrativa.

Un tercer aporte del modelo pragmático-estadista es su insistencia en cerrar la brecha entre evaluación y decisión. Históricamente, uno de los principales problemas de los sistemas de evaluación ha sido la acumulación de informes con escaso impacto en la gestión. Frente a ello, la visión pragmática enfatiza el diseño de evaluaciones orientadas desde su origen al uso de los resultados, porque cuando la evaluación no se usa, no fracasa el método, fracasa la gobernanza.

La normativa refuerza esta orientación al vincular explícitamente la evaluación con la programación y presupuestación de ejercicios fiscales subsecuentes, así como con procesos de planeación institucional. En este marco, la evaluación no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un insumo estratégico para decisiones de continuidad, rediseño, ampliación o reasignación de recursos.

Este énfasis conecta directamente con la lógica estadista: evaluar es una forma de gobernar mejor, de reducir la incertidumbre y de legitimar decisiones complejas frente a actores políticos, administrativos y sociales.

Conclusiones: hacia una evaluación útil, estratégica y situada

El modelo de evaluación mexicano con una visión pragmática y estadista, planteado así desde su fundación y reforzado por la normativa vigente, está pasando por un cambio cualitativo en la forma de concebir la evaluación pública. No se trata de abandonar el rigor técnico, sino de reubicarlo dentro de un proyecto más amplio de conducción del Estado y mejora de la acción pública. La evaluación no es neutral porque el Estado tampoco lo es; ambos operan en contextos de poder, decisión y responsabilidad pública.



La normativa reciente no sólo actualiza procedimientos; consolida una narrativa institucional en la que la evaluación es una herramienta para decidir, aprender y gobernar en contextos complejos. Desde esta perspectiva, la evaluación se reconoce como un ejercicio inherentemente vinculado al poder público, a la priorización política y a la responsabilidad estatal frente a la ciudadanía.

En suma, el enfoque pragmático-estadista propone una evaluación útil, estratégica y situada, capaz de dialogar con la realidad administrativa y de contribuir de manera efectiva a la mejora de las políticas públicas. Este marco ofrece una base sólida para repensar el papel de la evaluación en México en los próximos años, no como un requisito técnico, sino como un componente esencial del Estado en acción.

REFERENCIAS

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2024). *Usos de la información del CONEVAL 2007-2024.* https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Paginas/Principales-resultados.aspx

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (texto vigente, última reforma DOF 15-04-2025). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Lasswell, H. D. (1951). The policy orientation. In D. Lerner & H. D. Lasswell (Eds.), *The policy sciences: Recent developments in scope and method* (pp. 3–15). Stanford University Press.

Majone, G. (1989). *Evidence, argument, and persuasion in the policy process*. Yale University Press.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Lineamientos para la Gestión para Resultados.*

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Programa Anual de Evaluación de las Políticas Públicas y Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal, ejercicio fiscal 2025.*

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Disposiciones para que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal evalúen por sí mismas Programas Presupuestarios conforme al PAE 2025.*

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal.*

Weiss, C. H. (1998). *Have we learned anything new about the use of evaluation?* American Journal of Evaluation, 19(1), pp. 21–33.



¿Evaluamos la gestión o evaluamos el cambio? La paradoja del desempeño frente a la invisibilidad de los efectos sociales (2016-2024)

Janett Salvador Martínez
Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalua)
Janett.salvador@c-evalua.mx

Este artículo analiza la política subyacente al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México en la pasada década, a partir del análisis de la convergencia entre los Modelos de Términos de Referencia (TdR) aplicados en México y los criterios internacionales del CAD-OCDE en el periodo 2016-2024. A través de un mapeo de las evaluaciones mandatadas en los Programas Anuales de Evaluación (PAE), se identifica una marcada inclinación hacia la evaluación de la eficacia operativa y el desempeño de corto plazo, frente a una ausencia crítica de evaluaciones que aborden los resultados, el impacto, la sostenibilidad y la coherencia externa. Los hallazgos sugieren que, aunque el SED ha logrado una madurez administrativa notable, persiste una brecha estructural que impide determinar si las intervenciones públicas están logrando transformaciones sociales de largo plazo. El texto concluye con la necesidad de evolucionar la normativa evaluativa para trascender el cumplimiento burocrático y convertir la evaluación en una verdadera brújula estratégica.

Palabras clave: Evaluación, SED, CAD-OCDE, Programa Anual de Evaluación, Términos de Referencia, Resultados, Impacto.

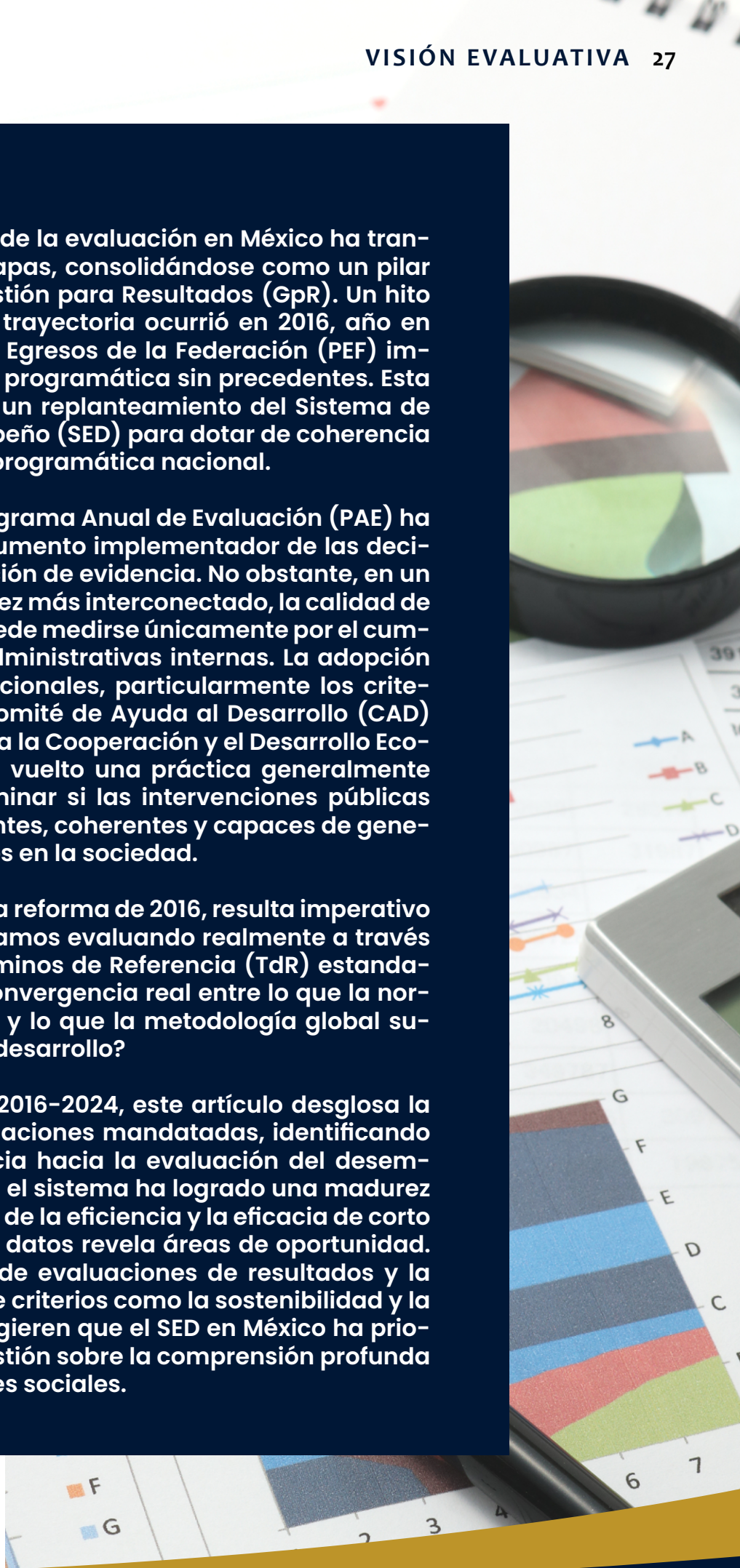
I. Introducción

La institucionalización de la evaluación en México ha transitado por diversas etapas, consolidándose como un pilar fundamental de la Gestión para Resultados (GpR). Un hito determinante en esta trayectoria ocurrió en 2016, año en que el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) impulsó una reingeniería programática sin precedentes. Esta transformación exigió un replanteamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para dotar de coherencia a la nueva estructura programática nacional.

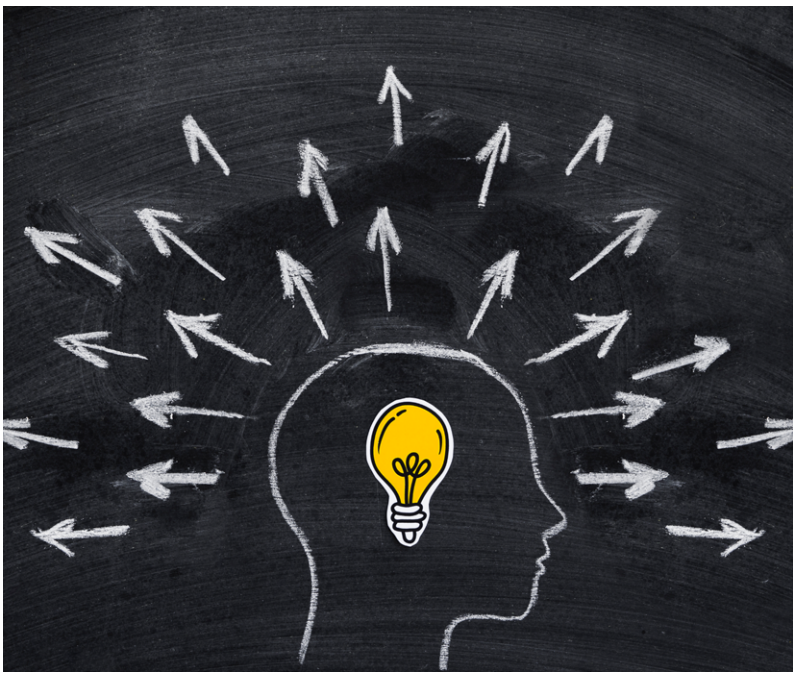
Desde entonces, el Programa Anual de Evaluación (PAE) ha operado como el instrumento implementador de las decisiones para la generación de evidencia. No obstante, en un contexto global cada vez más interconectado, la calidad de la evaluación ya no puede medirse únicamente por el cumplimiento de metas administrativas internas. La adopción de estándares internacionales, particularmente los criterios definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se ha vuelto una práctica generalmente aceptada para determinar si las intervenciones públicas son realmente pertinentes, coherentes y capaces de generar cambios sostenibles en la sociedad.

A casi una década de la reforma de 2016, resulta imperativo preguntarse: ¿Qué estamos evaluando realmente a través de los Modelos de Términos de Referencia (TdR) estandarizados? ¿Existe una convergencia real entre lo que la normativa nacional exige y lo que la metodología global sugiere para alcanzar el desarrollo?

Al explorar el periodo 2016-2024, este artículo desglosa la anatomía de las evaluaciones mandatadas, identificando una marcada tendencia hacia la evaluación del desempeño operativo. Si bien el sistema ha logrado una madurez notable en la medición de la eficiencia y la eficacia de corto plazo, el mapeo de los datos revela áreas de oportunidad. La escasa frecuencia de evaluaciones de resultados y la omisión sistemática de criterios como la sostenibilidad y la coherencia externa sugieren que el SED en México ha priorizado el reporte de gestión sobre la comprensión profunda de las transformaciones sociales.



A través de un análisis detallado de las bases de datos de Transparencia Presupuestaria (TP) y los PAE, este texto invita a una reflexión técnica sobre el futuro de la evaluación en el país. El objetivo no es solo documentar el pasado reciente, sino proponer una ruta hacia 2027 donde la evaluación trascienda el trámite burocrático y se convierta en una brújula estratégica que garantice que el gasto público no solo sea transparente, sino verdaderamente transformador y resiliente.



II. Desarrollo

A. Objetivo, metodología y alcance

El presente artículo analiza la convergencia entre los TdR aplicados en México (2016-2024) y los criterios internacionales del CAD-OCDE, con el fin de mapear las áreas de oportunidad en la práctica evaluativa nacional y determinar la profundidad de los análisis realizados a los programas federales.

La metodología empleada tuvo tres etapas:

1. La primera de ellas fue el análisis de los TdR vigentes para la evaluación de programas presupuestarios federales en el momento de cada evaluación para identificar los criterios del CAD-OCDE aplicados en cada uno de ellos.
2. La segunda etapa consistió en el análisis de los PAE de 2016 a 2024, contrastrando con las evaluaciones de programas presupuestarios publicadas en el portal de Transparencia Presupuestaria.
3. Finalmente, en la tercera etapa se realizó un mapeo por programa presupuestario (Pp) y tipo de evaluación para identificar los criterios que se han evaluado de los programas, y se seleccionó una muestra de los programas más evaluados, para identificar qué áreas de oportunidad quedan aún para su evaluación.

El alcance del artículo comprende las evaluaciones a los programas presupuestarios mandatadas en los PAE de 2016 a 2024. El análisis las evaluaciones a los Fondos de Aportaciones Federales (FAF) será motivo de un siguiente artículo. Se tomó como línea base de este análisis el PAE 2016 porque en ese año se contó con una nueva estructura programática que, con algunas modificaciones permanece hasta la actualidad, y cierra el periodo 2024 ya que es el último año con evaluaciones publicadas en el portal de TP.

B. Los criterios de evaluación[1] que se utilizaron en el SED de 2016 a 2024

El CAD-OCDE publicó en 1991 los criterios de evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) con la finalidad de estandarizar la evaluación de la cooperación al desarrollo. Tras un proceso de consulta mundial que identificó la necesidad de mayor relevancia ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, en 2019 se refinaron las definiciones y se añadió formalmente la coherencia como sexto criterio, destacando la importancia de la evaluación de la coherencia con otras políticas. (OCDE, 2019). Los Lineamientos (SHCP, SFP y CONEVAL, 2007) que establecieron las directrices para la evaluación del desempeño, sin hacer alusión directa a estos criterios de observancia general a nivel global, los incluyen en las definiciones de los tipos de evaluación: evaluación de indicadores (pertinencia), evaluación de procesos (eficacia y eficiencia), evaluación de impacto (impacto). A continuación se describen los referidos criterios:

- **Relevancia (Relevance):** Este criterio analiza en qué medida los objetivos del programa presupuestario y su diseño responden a las necesidades reales de la población y a las prioridades de política pública. En el contexto de los TdR mexicanos, la relevancia se centra en validar si el "diagnóstico" del problema original sigue siendo válido y si las acciones del programa son las adecuadas para atenderlo en el entorno actual.

- **Coherencia (Coherence):** Es el criterio de más reciente integración formal (2019) y examina la compatibilidad del programa con otras intervenciones. Evalúa tanto la coherencia interna (que la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) sea consistente entre sus niveles) como la coherencia externa (cómo se articula el programa con otros apoyos federales para evitar duplicidades o contradicciones en el territorio).

1 El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es el principal foro internacional donde los países donantes, junto con organismos multilaterales, coordinan políticas para fomentar el desarrollo, reducir la pobreza y mejorar la eficacia de la cooperación en países en desarrollo; en términos de evaluación



- **Eficacia (Effectiveness):** Se enfoca en determinar si el programa está logrando sus objetivos y resultados previstos, incluyendo cualquier efecto diferencial en grupos vulnerables. Es el núcleo de las evaluaciones de desempeño en México, donde se contrasta el avance de los indicadores de nivel Fin y Propósito frente a las metas programadas en el ejercicio fiscal.

- **Eficiencia (Efficiency):** Este criterio cuestiona si los recursos (financieros, humanos y de tiempo) se han convertido en resultados de la manera más económica posible. En el análisis de los TdR de procesos, la eficiencia busca identificar si la entrega de los bienes o servicios se realiza sin retrasos innecesarios; otras evaluaciones como la Evaluación de Costo Efectividad abordan este criterio.

- **Impacto (Impact):** Analiza los efectos de largo plazo, tanto positivos como negativos, deseados o no, producidos por la intervención. A diferencia de la eficacia, el impacto busca identificar cambios estructurales en las condiciones de vida de los beneficiarios que puedan ser atribuidos directamente al programa, lo cual requiere metodologías rigurosas que aíslen factores externos.

- **Sostenibilidad (Sustainability):** Evalúa la probabilidad de que los beneficios netos del programa continúen en el tiempo una vez que la intervención o el financiamiento extraordinario finalicen. Este criterio observa la resiliencia financiera, social e institucional del programa, asegurando que los resultados no sean efímeros sino que generen capacidades permanentes en la población atendida.

Mientras que la relevancia, coherencia interna, eficacia y la eficiencia predominaron en la arquitectura evaluativa de México, criterios como el impacto, la sostenibilidad y la coherencia externa suelen ser los menos explorados en los términos de referencia vigentes, marcando una ruta clara para la mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Tabla 1. Matriz de consistencia entre los criterios de evaluación de la OCDE y los utilizados en cada tipo de evaluación en México de 2016 a 2024.

Tipo de evaluación[2]	Relevancia	Coherencia	Eficacia	Eficiencia	Impacto	Sostenibilidad
Diseño	Muy alta	Alta	Nula	Nula	Nula	Nula
Consistencia y Resultados	Alta	Alta	Media	Media	Nula	Nula
Procesos	Nula	Baja	Media	Muy alta	Nula	Nula
Indicadores	Baja	Nula	Muy alta	Nula	Nula	Nula
Impacto	*	*	*	*	Muy alta	*

Escala: Muy Alta, Alta, Media, Baja, Nula de acuerdo a las preguntas de evaluación para cada tipo de evaluación.
* No se tuvo acceso a los TdR de las evaluaciones de impacto, por lo que no hay información para analizarla

Fuente: Elaboración propia con información de los Términos de Referencia de CONEVAL para cada tipo de evaluación. 2026.

2 Se analizaron los TdR de CONEVAL

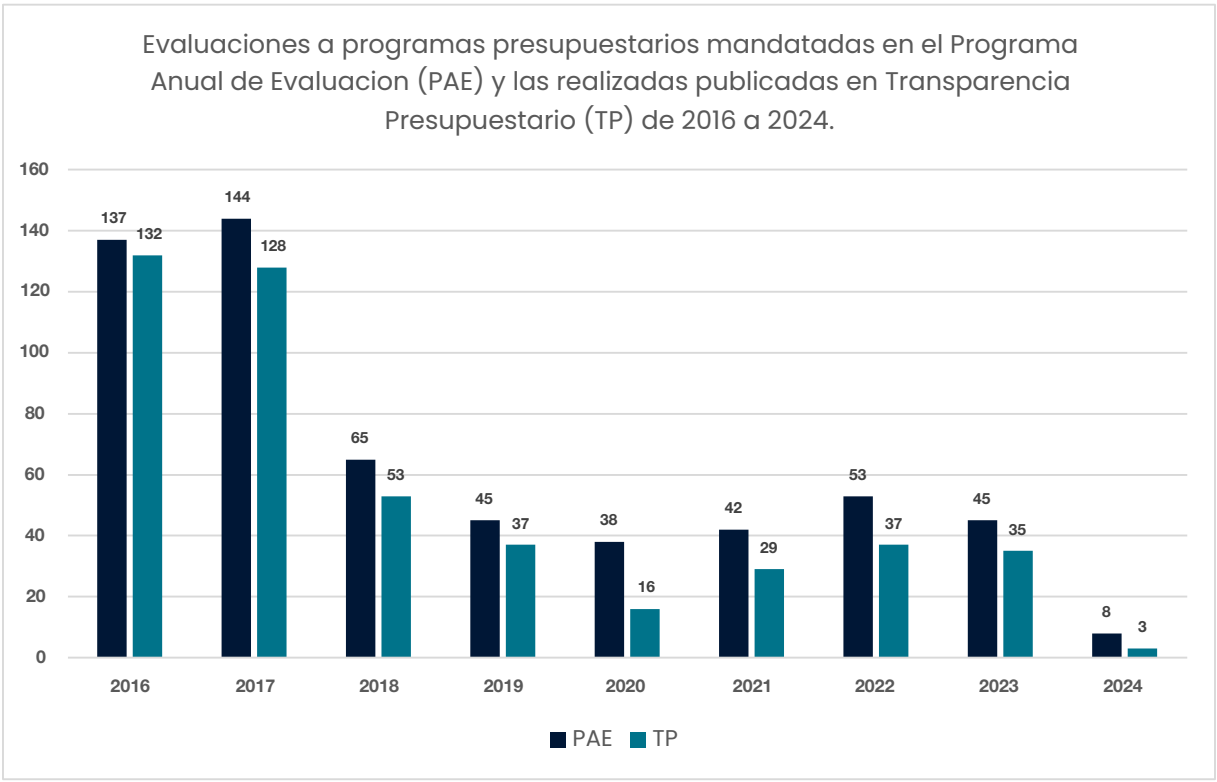


C. Los programas federales evaluados de 2016 a 2024

En el PEF 2016 (Congreso de la Unión, 2016), se comunicó una nueva estructura programática que fusionó 261 programas presupuestarios para dejar en 99; eliminó 56 programas presupuestarios, y se crearon 4 nuevos programas. Derivado de lo anterior el PAE 2016 incluyó evaluaciones de Diseño para los nuevos programas y los resultantes de las fusiones.

En la Gráfica 1 se aprecia la tendencia decreciente de las evaluaciones mandatadas y realizadas a programas presupuestarios en el periodo analizado.

Gráfica 1. Trayectoria de las evaluaciones en México.



Fuente: Elaboración propia con información de los Programas Anuales de Evaluación de 2016 a 2024 y resultados de las evaluaciones publicadas en el portal de Transparencia Presupuestaria. 2026.



Lo que está detrás de los datos:

- El PAE 2016 se enfocó principalmente en la evaluación de diseño de los programas nuevos o que fueron fusionados (110) y en la elaboración de fichas de monitoreo y evaluación para 156 programas. Éstas últimas se pidieron incluso para programas que fueron sujetos de otro tipo de evaluaciones y, de acuerdo con el numeral 27 del PAE, debían elaborarse internamente por la dependencia responsable del programa (SHCP y CONEVAL, 2016).

- Siguiendo con una lógica de ciclo de programa, el PAE 2017 se enfocó en realizar evaluaciones de consistencia y resultados a 105 programas; asimismo, se mantuvo la elaboración de fichas de monitoreo y evaluación; una innovación fueron las evaluaciones específicas de procesos con módulo completo de diseño (SHCP y CONEVAL, 2017). Para este momento una gran cantidad de programas contaban ya con un análisis de su diseño y la consistencia de su implementación y orientación a resultados.

- En el PAE 2018 inercialmente se mantienen los tipos de evaluaciones que ya estaban implementadas; aspectos innovadores son las evaluaciones específicas de perspectiva de género, el análisis de factibilidad para 2 evaluaciones de impacto, y las evaluaciones estratégicas con enfoque de procesos y con enfoque de políticas públicas, así como las fichas de información básica de programas no sociales. Se mantuvo la elaboración interna de fichas de monitoreo y evaluación a programas sociales (SHCP y CONEVAL, 2018). Se vislumbra que la política de evaluación empezaba a incursionar en los efectos de los programas.

- En el PAE 2019 destaca que las 17 evaluaciones de diseño a programas sociales dejan de ser sólo de gabinete e integran trabajo de campo, y se establecen evaluaciones integrales por derecho social de programas y acciones de desarrollo social que realizaría directamente el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Los 6 informes (salud, educación, vivienda, alimentación, trabajo y seguridad social) agrupan a los 132 programas listados en el PAE (CONEVAL, 2019) (SHCP y CONEVAL, 2019). Estos ejercicios evaluativos integrales abarcan los criterios de pertinencia y coherencia.

- Entre 2020 y 2022 el PAE no da sorpresas, se mantienen los tipos de evaluaciones de años anteriores. Quedan atrás las evaluaciones integrales o las evaluaciones con trabajo de campo y se reduce significativamente el número de evaluaciones a realizarse (SHCP y CONEVAL, 2020), (SHCP y CONEVAL, 2021) (SHCP y CONEVAL, 2022).

- En el PAE 2023 destaca la inclusión de 4 evaluaciones de impacto (SHCP y CONEVAL, 2023). En los PAE de 2007, 2008 y 2009 hubo evaluaciones de impacto, y no fue sino hasta 2023 que se volvieron a realizar.

- El 2024 PAE destaca por lo limitado que es respecto a los programas presupuestarios, ya que sólo incluye 4 evaluaciones de diseño, 2 de consistencia y resultados y 2 de procesos; se implementan nuevamente las evaluaciones integrales por derecho social de programas y acciones de desarrollo social a cargo de CONEVAL (SHCP y CONEVAL, 2024).

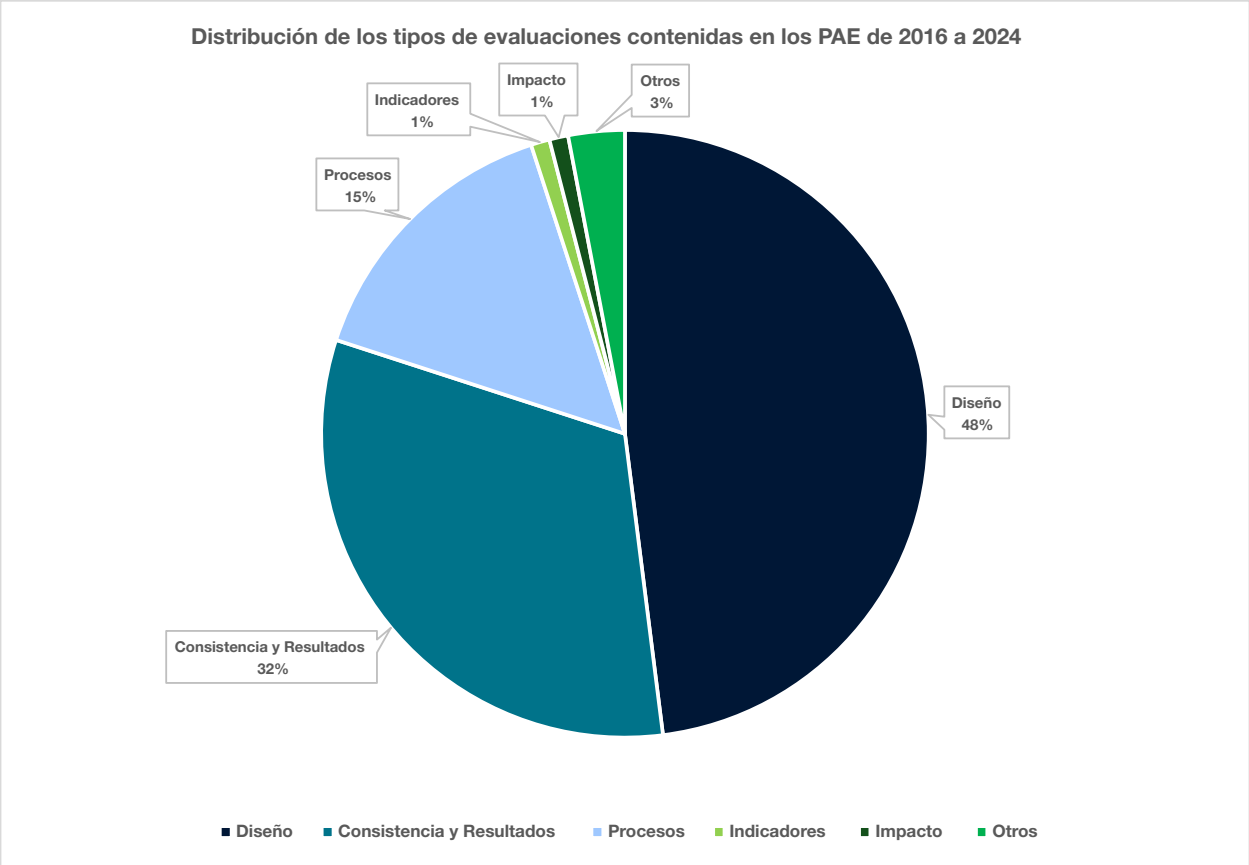


- En el PAE 2025 se incluyeron 12 evaluaciones de consistencia y resultados y 2 de indicadores (SHCP, 2025). Debido a que a la fecha de elaboración del presente artículo aún no se encontraban publicadas estas en el Portal de Transparencia Presupuestaria no se incluyó este ejercicio.

Este recorrido cronológico revela un patrón intermitente. Mientras que el periodo 2016-2019 mostró una voluntad de sofisticación metodológica —al transitar del gabinete al campo y de lo individual a lo integral por derechos sociales—, la década cierra con una tendencia hacia la simplificación evaluativa.

Resulta sintomático que durante toda la década el SED siga recurriendo de manera predominante a evaluaciones de diseño, consistencia y resultados o fichas de monitoreo, instrumentos que, aunque valiosos para la gestión interna, son insuficientes para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del gasto público. La reaparición de las evaluaciones de impacto en 2023, tras catorce años de ausencia, no parece ser el inicio de una tendencia, sino una excepción en un mar de evaluaciones inerciales que priorizan el reporte del desempeño operativo sobre la transformación social efectiva. Aunado a lo anterior, de las 577 evaluaciones mandatadas, sólo el resultado de 470 se encuentran publicadas en el portal de Transparencia Presupuestaria, es decir, el 81.43%

Gráfica 2. Evaluaciones del PAE de 2016 a 2024, por tipo.



Fuente: Elaboración propia con información de los Programas Anuales de Evaluación de 2016 a 2024. 2026.

El diseño (pertinencia y coherencia interna) de los programas presupuestarios es lo que más se ha evaluado en el periodo analizado, prácticamente la mitad de las evaluaciones contratadas se centraron en estos aspectos de los programas. Un tercio de las evaluaciones fueron de consistencia y resultados (pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia). Frente al 80% de las evaluaciones que analizan la pertinencia de los programas y la consistencia de su implementación, tenemos que sólo un 1% de las evaluaciones se enfocaron en evaluar los cambios que los programas lograron en la población de referencia.

En la última década se han invertido recursos públicos en evaluaciones que, dan cumplimiento mínimo (2 preguntas en las de consistencia y resultados) a lo establecido en el Art. 110 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria respecto a "la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales". Las evaluaciones específicas de desempeño que se implementaron de 2008 a 2015 contenían un apartado para el análisis de los resultados de los indicadores de gestión y estratégicos en un lapso de 5 años.

D. Los programas más evaluados en la última década

Se ha considerado al 2016 como un parteaguas por la reestructuración programática que ocurrió en ese momento, sin embargo también lo fue el 2019, en el que se definieron nuevos programas prioritarios que en algunos casos sustituyeron a otros que habían estado presentes por décadas. En el periodo analizado se observó que son pocos los programas que tienen 3 o más evaluaciones, en la Tabla 2 se presentan:

Tabla 2. Los programas más evaluados de 2016 a 2024.

RAMO	SECTOR		PROGRAMA	NUM EVAL	AÑO EN QUE SE REALIZARON EVALUACIONES DE:				
					DISEÑO	CYR	PROCESOS	INDICADORES	IMPACTO
)6	SHCP	F 035	Programa de inclusión financiera	3	2016	2018	2020		
)8	SADER	S 292	Fertilizantes	2			2022		2023
10	SE	E 007	Producción de Información Geológica del Territorio Nacional	3	2023	2016	2018		
11	SEP	S 072	Prospera Programa de Inclusión Social (1)	1	2019				
11	SEP	S 072	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez	2		2023	2022		
11	SEP	S 270	Programa Nacional de Inglés	3	2016	2017 2023			
15	SEDATU	E 001	Procuración de Justicia Agraria	3		2016 2023	2018		
16	SEMARNAT	E 014	Protección Forestal	3	2021	2023	2022		
16	SEMARNAT	S 219	Desarrollo Forestal Sustentable para el Bienestar	3	2016 2021	2017			
20	BIENESTAR	S 287 (U 010)	Sembrando vida	3	2019		2022		2023
38	CONACYT	F 002	Apoyos para actividades científicas, tecnológicas y de innovación	3	2016	2017	2019		
38	CONACYT	S 190	Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad	4	2016	2017	2021	2022	
38	CONACYT	S 191	Sistema Nacional de Investigadores	3		2017	2021	2022	
47	CEAV	E 033	Atención a Víctimas	3	2023	2017	2018		
47	INMUJERES	P 010	Fortalecimiento de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres	3	2021	2018	2017		

(1) El Programa Oportunidaades tuvo entre 2007 y 2015 un total de 13 evaluaciones: 2 de impacto, 4 de consistencia y resultados y 7 especificas de desempeño.

Fuente: Elaboración propia con información del portal de Transparencia Presupuestaria. 2026.



Se identificó que el programa S190 Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad, a cargo del entonces CONACYT ha tenido 4 evaluaciones (diseño, consistencia y resultados, procesos e indicadores), sin que se llegue a evaluar sus resultados.

La mayoría de los programas con 3 evaluaciones son de diseño, consistencia y resultados y procesos; la gran mayoría de los programas con 2 evaluaciones, han sido de diseño y consistencia y resultados. Esto implica que sólo se ha evaluado la pertinencia y la gestión más no el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

En la tabla se incluyó el programa S 292 Fertilizantes del Ramo 08, que a pesar de tener sólo 2 evaluaciones, una de ellas fue de impacto; y el programa S 287 (antes U 010) Sembrando vida que ha tenido evaluaciones de diseño, de procesos y de impacto, por ser éstos programas algunos de los que se ha analizado sus efectos.

En el pasado, el Programa Oportunidades fue ampliamente evaluado, principalmente para conocer su grado de cumplimiento y los efectos del programa sobre la población atendida.

Para programas presupuestarios el PAE 2026 retoma evaluaciones de consistencia y resultados y agrega evaluaciones específicas de Gestión Operativa[3] (SHCP, 2026).

Este año se seguirá evaluando la operación y orientación a resultados, pero sigue pendiente la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios.

3 No se han publicado los TdR por lo que no se puede identificar a qué criterios se alinean, pero al ser un enfoque operativo no se estaría midiendo el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

III. Reflexiones finales: Lo que se mide se puede mejorar…. Pero ¿Qué pasa cuando no se mide?

La trayectoria de la evaluación en México desde la reconfiguración programática de 2016 ha consolidado un sistema con madurez técnica, pero limitada al análisis de la operación y no de los resultados. Si bien los Términos de Referencia han servido como un ancla de profesionalización y estandarización de las evaluaciones, su alineación con los estándares del CAD-OCDE es todavía parcial y selectiva. El análisis demuestra una convergencia sólida en los criterios de Eficacia y Eficiencia, los cuales forman el núcleo de la rendición de cuentas operativa; sin embargo, persiste una deuda estructural en las dimensiones de Sostenibilidad, e Impacto.

Es particularmente revelador que, a pesar de contar con una metodología robusta, las evaluaciones de impacto sigan siendo casos aislados dentro del PAE. Esta escasez impide transitar de una medición de "entregas y servicios" a una comprensión real de los cambios estructurales en la población.

Hacia 2027, el desafío para la instancia coordinadora no es solo mantener la práctica evaluativa, sino evolucionar los TdR para que la sostenibilidad y el impacto dejen de ser la excepción y se realice cada vez más el análisis de los resultados. Así se garantizará que la evaluación en México deje de ser un trámite de gestión administrativa y se transforme en una brújula estratégica para el desarrollo social y la toma de decisiones.



REFERENCIAS

CONEVAL. (2019). Evaluaciones integrales de programas federales 2018-1019. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo SOcial): https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Politicas/EID/Paginas/Integrales_2018-2019.aspx

Congreso de la Unión. (2016). Presupuesto de Egresos de la Federación 2016. Obtenido de Cámara de Diputados: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/pef_2016/PEF_2016_abro.pdf

OCDE. (2019). Mejores criterios para una mejor evaluación. Obtenido de OCDE: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf

SHCP. (2025). Programa Anual de Evaluación 2025. Obtenido de Transparencia Presupuestal: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP. (2026). Programa Anual de Evaluación 2026. Obtenido de Gobierno de México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1051424/PAE_2026.pdf

SHCP y CONEVAL. (2016). Programa Anual de Evaluación 2016. Obtenido de Portal de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED//PAE/PAE-2016.pdf

SHCP y CONEVAL. (2017). Programa Anual de Evaluación 2017. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2018). Programa Anual de Evaluación 2018. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2019). Programa Anual de Evaluación 2019. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2020). Programa Anual de Evaluación 2020 . Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2021). Programa Anual de Evaluación 2021. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2022). Programa Anual de Evaluación 2022. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2023). Programa Anual de Evaluación 2023. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP y CONEVAL. (2024). Programa Anual de Evaluación 2024. Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno

SHCP, SFP y CONEVAL. (2007). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos_Evaluaci_n_Programas.pdf. Obtenido de Gobierno de México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos_Evaluaci_n_Programas.pdf



El impacto de la inteligencia artificial en los procesos de evaluación,más allá de la "caja negra"

Alfredo Domínguez Díaz[1],
adominguezdia@me.com, Aceval
Diana Yolanda Valadez Rovelo[2],
divaladez@gmail.com, Aceval

Introducción

La inteligencia artificial ha comenzado a incorporarse de manera gradual en distintos ámbitos del sector público. Su uso en tareas de análisis, sistematización de información y apoyo a la toma de decisiones ha generado expectativas, pero también preocupaciones importantes. En el campo de la evaluación de políticas públicas, una de las principales reservas se relaciona con la percepción de opacidad en los procesos que las herramientas de IA realizan y que hay detrás de ellos, estas preocupaciones están comúnmente asociada al concepto de "caja negra".

1 Alfredo Domínguez Díaz es consultor en evaluación, política pública e inteligencia artificial, con más de 15 años de experiencia en el diseño, monitoreo y evaluación de programas y políticas públicas en el ámbito municipal, nacional e internacional. Cuenta con formación en ingeniería en sistemas, sistemas de información y políticas públicas, y ha desarrollado sistemas de monitoreo y evaluación, tableros de control y herramientas de Presupuesto Basado en Resultados en gobiernos locales y organismos públicos. Su trabajo se ha centrado en integrar la inteligencia artificial a la práctica evaluativa mediante la automatización de análisis, la visualización de datos y la formación de capacidades, a través de su participación en ACEVAL y en redes internacionales de evaluación, contribuyendo a fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia y la innovación tecnológica en la gestión pública

2 Diana Yolanda Valadez Rovelo es evaluadora senior de políticas públicas y proyectos de inversión, con más de 20 años de experiencia en evaluación socioeconómica, análisis costo beneficio, marco lógico y gestión de riesgos. Ha participado en evaluaciones federales y estatales y en más de 50 proyectos de inversión pública en sectores como educación, agua, transporte, medio ambiente y salud. Desde su rol como Coordinadora General de la Academia Nacional de Evaluación de México, ha impulsado la incorporación de la inteligencia artificial en la evaluación y la planeación pública, promoviendo su uso ético y metodológicamente riguroso como apoyo al trabajo evaluador. Ha coordinado talleres y espacios de capacitación en IA aplicada al diseño de instrumentos, la sistematización de información y la Matriz de Indicadores para Resultados, fortaleciendo capacidades técnicas y posicionando a ACEVAL como referente nacional en innovación para la evaluación



Esta preocupación resulta especialmente sensible en evaluación, donde la transparencia metodológica, la trazabilidad de la información y la rendición de cuentas constituyen principios fundamentales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos advierte que la adopción de inteligencia artificial sin marcos de gobernanza adecuados puede derivar en decisiones automatizadas opacas, sesgos no detectados y una débil responsabilidad institucional (OCDE, 2024b). En este contexto, resulta pertinente analizar el papel que puede desempeñar la inteligencia artificial en los procesos de evaluación, más allá de una visión centrada únicamente en sus riesgos o beneficios.

El papel operativo de la inteligencia artificial en la evaluación

La discusión sobre el uso de inteligencia artificial en evaluación suele plantearse en términos extremos. Por un lado, hay quienes le atribuyen capacidades de automatización y análisis total; por otro, quienes la rechazan por considerarla incompatible con el juicio profesional del evaluador. Ninguna de estas visiones captura la complejidad del problema.

Desde una perspectiva operativa, la inteligencia artificial puede aportar valor en tareas concretas a lo largo del ciclo de monitoreo y evaluación. Su uso resulta pertinente para apoyar la revisión de consistencia entre objetivos, resultados esperados, indicadores y preguntas evaluativas; verificar la alineación entre instrumentos de planeación, como la Matriz de Indicadores para Resultados, y los sistemas de seguimiento; y detectar incoherencias o vacíos en la definición de metas, supuestos y medios de verificación.

Asimismo, la inteligencia artificial puede facilitar la sistematización y el análisis preliminar de información proveniente de distintos mecanismos de recolección, como registros administrativos, entrevistas, grupos focales y bitácoras de monitoreo.

En estos casos, la inteligencia artificial no sustituye el análisis sustantivo ni la interpretación contextual que corresponde a los equipos responsables del monitoreo y la evaluación. Su función se limita a apoyar tareas repetitivas y estructuradas, como ordenar, clasificar y relacionar información, documentar decisiones y replicar pasos metodológicos, contribuyendo a reducir errores operativos. Esta delimitación es clave para comprender que su uso no implica una pérdida de control metodológico ni una delegación del juicio evaluativo en la tecnología.

Riesgos y deficiencias identificadas en la literatura

La literatura académica y los organismos internacionales coinciden en señalar que los principales riesgos asociados al uso de inteligencia artificial no se derivan de la tecnología en sí, sino de su implementación sin supervisión humana y sin reglas claras. Estudios recientes señalan que, aun cuando estos sistemas prometen eficiencia, persisten problemas relacionados con sesgos, falta de transparencia y consecuencias no intencionadas (Khan et al., 2021).

En el ámbito de la política pública, la OCDE ha identificado una brecha relevante entre el potencial de la inteligencia artificial y su adopción efectiva en funciones evaluativas. En particular, destaca que muchos países carecen de marcos regulatorios alineados con los requisitos de robustez, explicabilidad y rendición de cuentas necesarios para su uso en la gestión pública (OCDE, 2024b).

A ello se suma una dimensión social que no puede ser ignorada. Diversos autores advierten que las aplicaciones de inteligencia artificial pueden reproducir o amplificar desigualdades existentes cuando no se consideran los contextos sociales y las estructuras de poder en las que se implementan (Hagerty & Rubinov, 2019). En evaluación, este riesgo se manifiesta cuando los insumos analizados reflejan únicamente ciertas voces o experiencias, dejando fuera perspectivas relevantes de la población objetivo.





Gobernanza, transparencia y responsabilidad

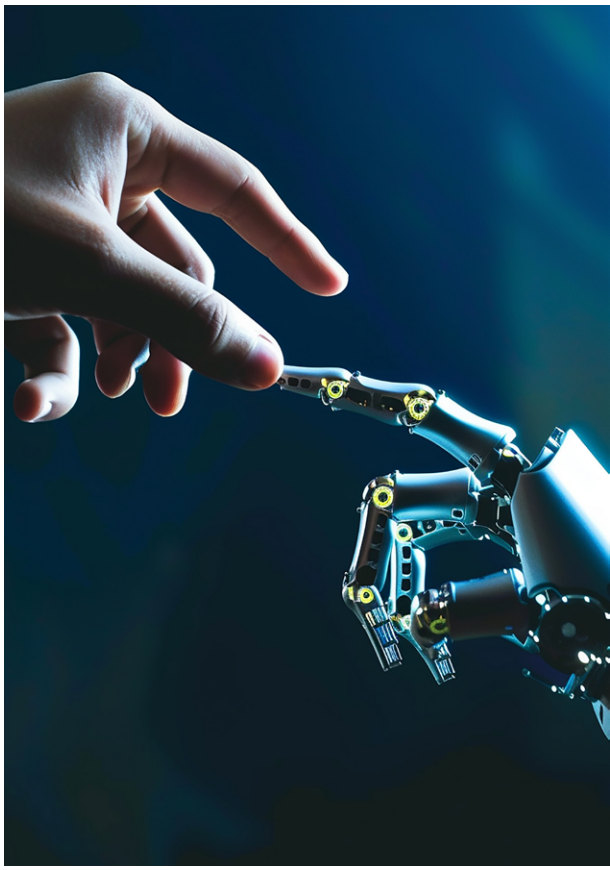
Ante estos desafíos, el debate sobre la inteligencia artificial en evaluación debe centrarse en las condiciones bajo las cuales su uso resulta pertinente. Los Principios de la OCDE sobre Inteligencia Artificial establecen que los sistemas deben ser transparentes y explicables, y que su utilización debe permitir la responsabilidad y la rendición de cuentas por parte de las personas involucradas (OCDE, 2024a).

Para la evaluación de políticas públicas, estos principios se traducen en exigencias concretas. Toda aplicación de inteligencia artificial debe permitir reconstruir el proceso analítico, identificar las fuentes de información utilizadas y justificar las decisiones tomadas en cada etapa. Asimismo, su uso debe estar claramente delimitado dentro del diseño metodológico de la evaluación, evitando que se convierta en un mecanismo automático de generación de conclusiones.

Reflexiones finales

La inteligencia artificial puede convertirse en un apoyo relevante para fortalecer la consistencia, la sistematización y la documentación de los procesos de evaluación. Su valor no reside en reemplazar el juicio profesional, sino en liberar tiempo y recursos para el análisis sustantivo, la interpretación contextual y la formulación de recomendaciones.

Tal como señala la OCDE, el reto no es adoptar inteligencia artificial de forma acelerada, sino hacerlo bajo esquemas de gobernanza que aseguren supervisión humana, explicabilidad y responsabilidad institucional (OCDE, 2024b). Para la evaluación de políticas públicas, esto implica avanzar hacia un uso informado, crítico y metodológicamente controlado de estas herramientas.



REFERENCIAS

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). Artificial Intelligence in Society. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/2019/06/artificial-intelligence-in-society_c0054fa1.html

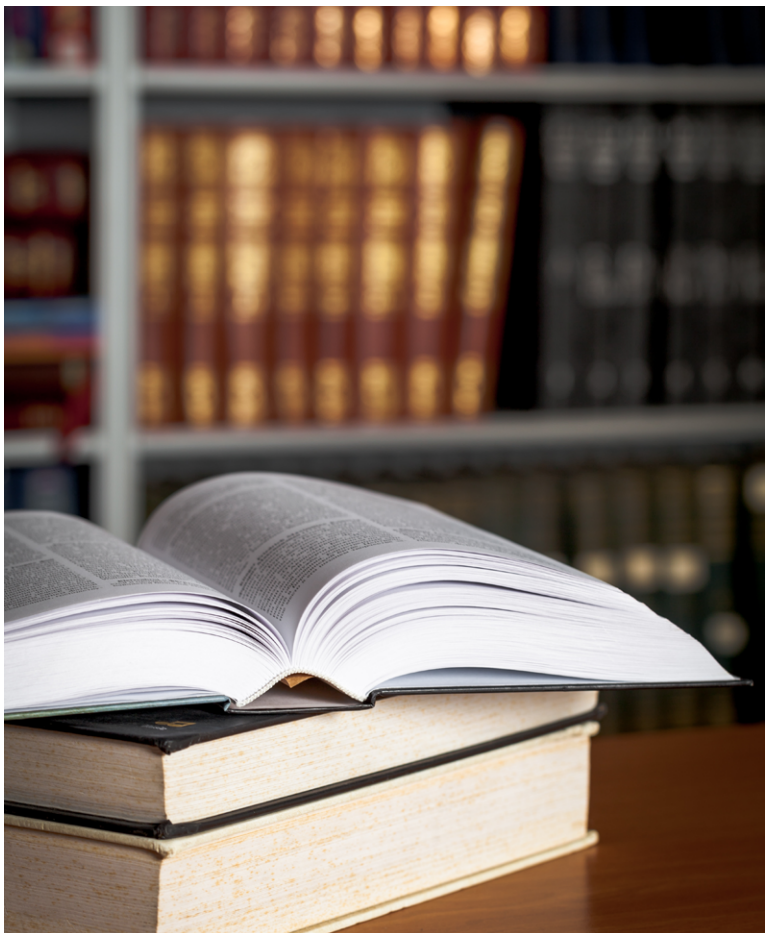
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024a). OECD principles on artificial intelligence. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/topics/artificial-intelligence/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024b). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449. OECD Legal Instruments.
https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449

Khan, A. A., Abbasi, Q. H., & Khan, M. A. (2021). Ethics of artificial intelligence: A systematic literature review. arXiv.
https://arxiv.org/abs/2109.07906

Hagerty, A., & Rubinov, I. (2019). Global AI ethics: A review of the social impacts and ethical implications of artificial intelligence. arXiv.
https://arxiv.org/abs/1907.07892

Hermenéutica Jurídica y Evaluación de la Acción Pública



Sergio Federico Sierra Romero[1]

Introducción

La evaluación de toda acción pública no puede reducirse a un ejercicio meramente técnico. La comprensión de su alcance, de los sentidos que subyacen a los enunciados normativos y programáticos requiere también de una dimensión interpretativa. De igual forma, las lógicas económicas, sociales, culturales y políticas; las expectativas y roles de los distintos actores involucrados, así como sus efectos simbólicos en la sociedad son parte de esta visión integral. En este contexto, la hermenéutica jurídica, en tanto enfoque analítico y metodología orientada a la interpretación de los textos normativos y de los fenómenos jurídicos, ofrece un marco analítico útil para la evaluación de la calidad de las leyes, pero también del marco jurídico que regula, en lo particular, la evaluación de las políticas públicas.

De acuerdo con Hernández (2019), la hermenéutica es "la teoría científica del arte de interpretar textos, y en derecho, sin ser el único objeto sujeto de interpretación, especialmente se hace referencia a la interpretación de la norma jurídica en cuanto a su manifestación textual" (pp. 46-47). De manera que, la hermenéutica jurídica pudiera entenderse, en lo general, como el estudio de métodos, reglas y criterios que guían la interpretación de textos normativos, en un contexto histórico, social y axiológico determinado. Asimismo, es una lente interpretativa que permite analizar críticamente la observancia de la racionalidad, coherencia y legitimidad de las decisiones públicas y sus expresiones normativas.

Este ensayo propone abrir un diálogo reflexivo, desde la hermenéutica jurídica, sobre el modelo normativo que ha regulado la evaluación pú-

1 Economista y Maestro en Políticas Públicas Comparadas; miembro activo de ACEVAL desde 2018 y Coordinador del Grupo de Trabajo Evalparliamentarians (sfsierra@live.com).

blica en México. Lo anterior, partiendo de la premisa de que la evaluación integral de toda acción pública debe considerar tanto los resultados de las políticas como la pertinencia y la efectividad del marco normativo que las acompaña, asegurando su coherencia con los objetivos y valores sociales que se busca promover. Este recorrido normativo permite identificar no solo una evolución institucional, sino también lógicas interpretativas sobre el papel de la evaluación en el ciclo de las políticas públicas. Asimismo, se esbozan algunos elementos propositivos para fortalecer el andamiaje jurídico en la materia y, con ello, el propio ejercicio evaluador.

1. Marco regulatorio e institucional previo y derivado de la reforma de 2024

El análisis de la evolución de la normativa que regula la evaluación pública en México permite identificar las lógicas interpretativas que han estado presentes. La práctica de evaluar las políticas públicas y sus programas en México se ha institucionalizado desde el orden federal y, bajo la consideración de que en un Estado democrático, la autoridad no puede realizar acción alguna que no le sea permitida por la ley. En consonancia con Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo (2015, pp. 396–397), cabe partir del principio de que el reconocimiento formal de la función de evaluación por parte del Estado se materializa en un entramado de disposiciones jurídicas de distinta jerarquía. Dicho marco normativo se expresa desde el nivel constitucional y sus leyes reglamentarias, expedidas por el Poder Legislativo, hasta los lineamientos y disposiciones operativas emitidas por el Ejecutivo.





Este proceso normativo revela una tensión estructural entre las dimensiones de la evaluación, de la planeación y la presupuestaria. La conformación del marco jurídico federal ha girado principalmente alrededor de la regulación de los procesos programático-presupuestarios. No obstante, algunos instrumentos que norman diferentes aspectos del desarrollo social, medio ambiente e infraestructura pública, entre otros, han venido incorporando porciones normativas con finalidades evaluativas, en forma relativamente armónica. En tanto, en el ámbito subnacional, el desarrollo legislativo en la materia, por lo regular, ha correspondido con el marco federal.

La preocupación por evaluar los impactos y la rentabilidad económica del gasto público federal en México no es reciente. La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, vigente por casi treinta años (31 de diciembre de 1976 al 30 de marzo de 2006), contemplaba algunas referencias al tema de la evaluación del gasto público (artículos 5, 6 y 40); sin embargo, no se abordaba la identificación de proyectos, análisis costo y beneficio, evaluaciones del desempeño o de la gestión por resultados.

El 3 de septiembre de 2002, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) emitió el Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal, el cual contenía diversos preceptos relacionados con la evaluación del gasto público, especialmente en materia de los programas y proyectos de inversión física. A partir del 1o de enero de 2005 entró en vigor un nuevo Manual, el cual estuvo vigente hasta junio de 2006 y cuyo objeto fue dar continuidad al proceso de desregulación normativa, flexibilizar el ejercicio del gasto público, adaptar los procesos presupuestarios a la innovación tecnológica y promover la transparencia y mejora regulatoria. El 30 de marzo de 2006, se promulgó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la cual regula la evalua-

ción del gasto público y, el 7 de mayo de 2008 se reformó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) que, entre otras modificaciones, adicionó un segundo párrafo al artículo 134, estableciendo la obligación de evaluar los resultados del ejercicio de los recursos públicos federales, estatales y municipales.

En el ámbito de la política de desarrollo social, el 20 de enero de 2004 se publicó la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), la cual contempló la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Este organismo, a lo largo de los sus veinte años de existencia, contribuyó a la institucionalización de un modelo de monitoreo y evaluación del gasto y de las políticas públicas, en conjunto con las áreas de evaluación del desempeño y de inversión pública de la SHCP.

Un primer aspecto controversial, que se identifica desde la hermenéutica jurídica, es que la formalización normativa de la evaluación de políticas públicas en México surge al amparo de la regulación del gasto público y no desde el marco de la planeación. La Ley de Planeación, aprobada desde 1983, incluyó por primera vez el tema de la evaluación hasta la reforma del 27 de enero de 2012, la cual modificó el segundo párrafo de su artículo 3o. para señalar que se evaluarán los resultados de la planeación (objetivos, metas, estrategias y prioridades). Asimismo, es hasta la reforma del 16 de febrero de 2018,que se adiciona, como tercer párrafo del artículo 9o., el mandato de que la SHCP dé seguimiento a los avances en los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas, con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Llama la atención este rezago en la armonización de la principal normativa nacional en materia de planeación, no obstante que la LFPRH ya contemplaba al SED y éste venía operando desde varios años antes.

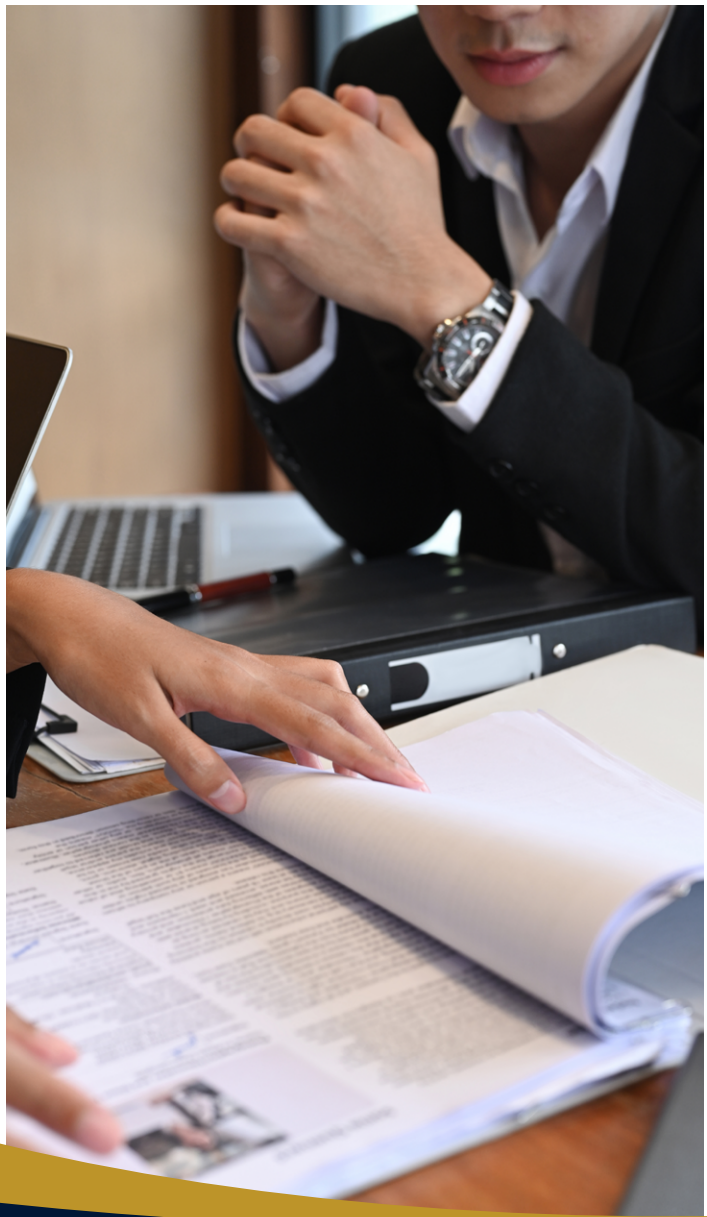
De manera que el marco normativo e institucional se ha estructurado en función al ciclo presupuestario y no a la lógica de la planeación e implementación de las políticas públicas. Esta circunstancia se ha expresado también en las características particulares de los dos sistemas institucionales de regulación e impulso a la evaluación: el SED y el Sistema de Inversión Pública (SIP)[2]. Asimismo, hasta la reforma constitucional de 2024, el SED había sido coordi-



2 Estos Sistemas no siempre han operado en forma armónica. Por ejemplo, la normativa en materia de formulación y evaluación de los programas y proyectos de inversión pública incluye en su tipología a los proyectos de inversión social, dentro de los cuales se contempla, entre otros, la construcción de hospitales y su equipamiento básico; sin embargo, la reglamentación para elaborar los análisis costo y beneficio no exige tomar en consideración las evaluaciones disponibles de programas presupuestarios correspondientes al sector salud.

nado por dos organismos distintos: el CONEVAL y la SHCP. El primero, fungió como instancia responsable de evaluar la política de desarrollo social y coordinar las acciones de evaluación de todos sus programas. La segunda, es la dependencia globalizadora responsable de todo el SED y, en forma específica, de las políticas distintas a las sociales.

El 20 de diciembre de 2024, se publicó en el DOF el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la CPEUM, en materia de simplificación orgánica. Esta reforma incluyó, entre otras modificaciones al marco constitucional, la derogación del apartado C del artículo 26, con lo cual se daba lugar a la extinción del Coneval. La reforma también adicionó un tercer párrafo al apartado B del mismo artículo 26, para conferirle al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la atribución de realizar las mismas funciones que estaban a cargo del CONEVAL, previamente a la reforma.



Derivado de dicha reforma, el 16 de julio de 2025 se aprobaron reformas, adiciones y la derogación de diversas disposiciones de la LGDS, de la LFPRH y de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a efecto de armonizar dicha legislación con el nuevo marco constitucional. Anteriormente, el 29 de abril de 2025, la SHCP publicó en el DOF los "Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales", con el propósito de "establecer los objetos, observancia, obligaciones, responsabilidades, procesos y características de la Gestión para Resultados y sus pilares, el Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño". Entre otros aspectos, los nuevos Lineamientos reiteran el papel globalizador de la SHCP en la coordinación del Presupuesto Basado en Resultados y el SED.

A nivel institucional, se destaca la publicación de un nuevo "Reglamento Interior del Instituto Nacional de Estadística y Geografía", el 31 de julio de 2025, el cual en su artículo 1o. incluye, como parte del objeto de este Instituto, la medición de pobreza y la evaluación integral de la Política de Desarrollo Social; así como la incorporación dentro de su estructura orgánica, de la Dirección General de Evaluación y Medición



Asimismo, el día 23 de ese mismo mes, el INEGI había anunciado varias medidas respecto a las funciones absorbidas del CONEVAL[4].

Al respecto, se destaca que el Instituto resguardará el acervo histórico del Coneval. Asimismo, los informes sobre *Líneas de Pobreza por Ingresos, Pobreza Multidimensional y Pobreza Laboral* conservarán su periodicidad habitual, y tanto la información como la metodología mantendrán los estándares técnicos vigentes, para preservar la continuidad y comparabilidad de la medición multidimensional de la pobreza. En materia de la evaluación integral de la política de desarrollo social, el Inegi preservará el enfoque de derechos y fomentará el diálogo permanente con la sociedad, la academia, los consejos consultivos, los comités técnicos especializados y el conjunto de personas usuarias[5].

La prudencia institucional del Inegi pareciera trazar un proceso terso y técnicamente razonable. Sin embargo, un segundo elemento controversial a interpretar en el corto plazo radica en el hecho de que este reacomodo institucional no solo plantea un desafío de carácter técnico u operativo, sino que reconfigura los equilibrios de la gobernanza evaluativa, al modificar los arreglos de autonomía, coordinación interinstitucional y uso de la evidencia en los procesos de decisión pública y de control democrático. Adicionalmente, desde antes de la reforma constitucional, los instrumentos regulatorios ya presentaban rezagos en su actualización. Algunos instrumentos como el modelo de marco lógico, parecían rebasados por nuevas metodologías y estrategias de investigación, como es el caso de la evaluación participativa, pero había reticencia de las autoridades por actualizar estos elementos[6].

Interior del INEGI para modificar la denominación original de "Coordinación General de Medición de Pobreza y Evaluación Integral de la Política de Desarrollo Social", por "Dirección General de Evaluación y Medición de Pobreza".

4 INEGI, "El INEGI asume nuevas atribuciones de medición de pobreza y de evaluación integral de la política de desarrollo social", Comunicado de Prensa 77/25, 23 de julio de 2025. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/especiales/INEGI_Nvas_Atb.pdf (fecha de consulta: 14 de enero de 2026).

5 Para esta primera etapa de reestructura institucional, las autoridades del Inegi nombraron a la Dra. Claudia Maldonado Trujillo como titular de la nueva Coordinación General, lo que le confiere mayor seguridad a la estrategia de preservación institucional, dada su trayectoria profesional, incluyendo su participación en el Comité Académico del extinto Coneval.

6 En un panel de expertos realizado como parte de la Conferencia Internacional de Evaluación 2024 (CIE24), se destacó que: "aunque la evaluación en México ha avanzado, todavía enfrenta desafíos como la politización, la falta de profesionalización y su limitada integración en decisiones clave". Asimismo, se identificaron como retos: la heterogeneidad en la calidad y alcance de la práctica evaluativa; el exceso de centralización y burocracia, así como la resistencia institucional para adoptar prácticas evaluativas innovadoras y adaptativas. Maldonado, Claudia et al. "Transformando la evaluación. Hacia la construcción de una agenda nacional para la evaluación" (panel), pp. 60-61.

2. Desafíos y oportunidades para la nueva gobernanza evaluativa

Viejos y nuevos desafíos se plantean como resultado de la reconfiguración reciente de la gobernanza evaluativa en México; entendida ésta como el conjunto de arreglos institucionales, actores, reglas, capacidades y procesos de interacción entre el Estado y los demás actores privados y sociales, como corresponsables de las instancias gubernamentales en la toma de decisiones y su implementación. Conforme a Aguilar Villanueva (2010), es plausible considerar que en nuestros países existe una gobernanza "híbrida"; en el sentido de que conviven distintos tipos y grados de interacción entre gobierno y sociedad, aspecto sustantivo para delinear las perspectivas y retos del nuevo modelo de gobernanza evaluativa.

El proceder institucional reciente del INEGI respecto a sus nuevas atribuciones constituye un factor de confianza, al menos en estos momentos, sobre el rigor técnico esperado de los trabajos futuros del Instituto dentro de la nueva gobernanza evaluativa. Resulta prematuro adelantar un escenario prospectivo del desarrollo de la evaluación en México, en virtud de que permanecen presentes debilidades en el Sistema, identificadas desde antes de la reforma constitucional de 2024; no obstante, es posible delinear algunas propuestas desde la hermenéutica jurídica.

Las limitaciones del modelo jurídico – institucional planteadas en el apartado anterior parecen fundamentar la necesidad de contar con una ley general en materia de evaluación pública, que establezca los criterios regulatorios para los tres órdenes de gobierno, derivados del



artículo 134 constitucional. Es deseable además que esta ley general observe la debida coherencia con el marco normativo que regula tanto la planeación nacional como el gasto público federal y federalizado, así como ser referencia obligatoria para armonizar las regulaciones estatales[7].

El uso efectivo de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones de política pública y la asignación de los recursos presupuestarios es una asignatura pendiente, que responde más a las condiciones políticas prevalecientes que a consideraciones técnicas. En el contexto reciente de modificaciones sustantivas al marco normativo e institucional de la evaluación pública en México, el uso de la evaluación también ha estado ausente de las deliberaciones legislativas. Este vacío normativo constituye un elemento adicional que justificaría una nueva legislación en la materia.

En el plano técnico, persiste la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para el análisis evaluativo y la consolidación de metodologías integradas que combinen las técnicas tradicionales con propuestas emergentes. Entre las oportunidades destaca la posibilidad de construir marcos de evaluación más sensibles al contexto social, que promuevan la participación activa de los distintos actores involucrados y sean consistentes con los valores democráticos. Avanzar en esta dirección permitiría una valoración más certera de los impactos simbólicos y culturales de la intervención pública en la atención de las necesidades y problemas sociales, particularmente de las poblaciones más vulnerables.



7 Para Stockmann et. al. (2020, p.10), es recomendable que un país cuente con un marco legal nacional que armonice las distintas regulaciones en materia de evaluación de las políticas públicas



Otro reto relevante para el nuevo modelo de gobernanza evaluativa es la construcción de una vinculación integral y efectiva entre las áreas rectoras —SHCP e INEGI— con las agrupaciones y redes de profesionistas de la evaluación. En esta línea de acción, la Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL), desde la sociedad civil, constituye un actor sustantivo en la promoción de avances conceptuales y metodológicos en la materia, además de fungir como interlocutor calificado con instancias nacionales e internacionales interesadas en promover el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas y sus programas.

Visto desde la hermenéutica jurídica, los desafíos y oportunidades de la evaluación pública en México no se agotan en la reingeniería institucional ni en la actualización de instrumentos técnicos, sino que remiten a la interpretación de los valores y finalidades que el propio orden jurídico atribuye a la acción pública y su evaluación. De esta manera, la hermenéutica permite advertir que la evaluación no es un acto neutro ni meramente instrumental, sino una práctica cargada de significados políticos, democráticos y axiológicos, cuya legitimidad depende de su coherencia con los principios constitucionales, los derechos fundamentales y las expectativas sociales. En este marco, la construcción de una nueva gobernanza evaluativa exige no solo reglas claras y capacidades técnicas robustas, sino también una lectura crítica y contextualizada del marco regulatorio vigente, capaz de orientar el uso de la evidencia hacia procesos más efectivos y transparentes.

REFERENCIAS

Aguilar Villanueva, L. (2010). "Enfoque de políticas públicas", conferencia impartida el 6 de mayo, como parte de los seminarios complementarios a los cursos de la Maestría en Políticas Públicas Comparadas, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) – sede México.

Cobos Campos, A. P. (2018). "La evaluación legislativa y la credibilidad social en el quehacer parlamentario", Revista de El Colegio de San Luis, vol. VIII, núm. 15, 2018, Enero-Abril, 237-268, El Colegio de San Luis A.C.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2019). Marco normativo para la evaluación de la política, programas y acciones de desarrollo social en el ámbito federal en México. Ciudad de México. CONEVAL.

Hernández Manríquez, J. (2019). Nociones de hermenéutica e interpretación jurídica en el contexto mexicano. Serie Estudios Jurídicos, núm. 337. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México – Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Maldonado, C., E. Martínez, I. Martos, D. Valadez y P. Yañez (2024). "Transformando la evaluación. Hacia la construcción de una agenda nacional para la evaluación" (panel), Memorias CIE ACEVAL. Ciudad de México, 11 y 12 de septiembre.

Pampillo Baliño, J. P. (2013). "Ordenamiento Jurídico", en Álvarez Ledesma, M. y R. Cippitani (Coords), Diccionario Analítico de Derechos Humanos e Integración Jurídica. Italia: ISEG.

_____ (2025). Curso "Hermenéutica jurídica" (Notas), Doctorado del Instituto Nacional de Administración Pública - Cámara de Diputados, marzo – agosto, 2025. Ciudad de México.

Pérez Yarahuan, G. & Maldonado Trujillo, C. (Eds., 2015). Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro Clear para América Latina.

Stockmann, R., W. Meyer y L. Taube (Eds., 2020). The Institutionalisation of Evaluation in Europe. Suiza: Palgrave Macmillan – Springer Nature.



EVALUANDO EN ACCIÓN

El uso de la información de la evaluación externa de programas públicos: los límites de la institucionalización



Jaqueline E. Meza Urías[1]

Introducción

Mucho se habla de nuevas metodologías y enfoques para realizar las evaluaciones de políticas públicas y programas a nivel internacional y en México, como por ejemplo desde la perspectiva de los derechos humanos, desde la igualdad de género, desde los pueblos originarios, desde la descolonización, desde una óptica interseccional, desde una evaluación transformacional, desde contextos complejos, entre otros enfoques. También se habla mucho de si la evaluación debiera realizarse de políticas, de programas, de proyectos, o quizá de componentes. Actualmente se habla de realizar evaluaciones "integrales".

Si bien estos enfoques o perspectivas son muy valiosos y han permitido ampliar la mirada hacia nuevas formas o unidad de análisis a evaluar, el reto sigue siendo que los resultados o la información que se genera de dichas evaluaciones sean incorporados a la toma de decisiones públicas, es decir, que con esa información se mejore el diseño, operación y resultados de los programas públicos que son un mecanismo de intervención que tienen los gobiernos para llevar los bienes y servicios que las y los ciudadanos necesitan para atender sus necesidades de vida.

1 Evaluadora senior y miembro de la Academia Nacional de Evaluadores, A.C. México, (jaqueline.mezau@gmail.com)

En este artículo se analizan tres criterios para aproximarse al medir el nivel de uso de la información de las evaluaciones externas de políticas y programas presupuestarios en México: clasificación por tipo de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)[2], tipo de cambio originado en el programa por los ASM concluidos, y el nivel de cumplimiento de los ASM por modalidad de programa, tomando como referencia los "Informes de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de los programas y acciones federales de desarrollo social" que hasta el año 2025 realizaba el hoy extinto Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México (Coneval)[3] a través del Sistema de Seguimiento a los ASM (SSAS).



Panorama actual en el uso de la evidencia de las evaluaciones de programas presupuestarios en México

Desde hace casi dos décadas en México se cuenta con el marco jurídico para dar seguimiento a los resultados y las recomendaciones derivadas de las evaluaciones de programas federales, en el año 2007 se publicaron los "Lineamientos Generales para la evaluación de programas federales de la administración pública federal" (Lineamientos), en los cuales se contemplaba que las dependencias y entidades federales deberían dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones realizadas (DOF, 2007).

Asimismo, en el 2011 se publicó el "Mecanismo para el seguimiento de los ASM derivados de informes y evaluaciones de programas presupuestarios" (Mecanismo) en el que se establecía que las dependencias y entidades deberían informar sobre el seguimiento brindado a sus ASM (CONEVAL, 2011). No obstante, lo anterior, el cumplimiento de los ASM no se consideraba obligatorio.

En el mes de junio del 2025 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público publicó los "Lineamientos para el seguimiento y atención de los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal" (SHCP, 2025a) con el cual se abrogó

2 De acuerdo con la SHCP los ASM se refiere a "los compromisos establecidos por las Dependencias y Entidades que derivan del análisis de las recomendaciones y los hallazgos identificados en las evaluaciones cuya atención contribuye a la mejora de sus Políticas públicas y los Programas presupuestarios de la APF" (SHCP, 2025)

3 A partir del 17 de julio del 2025 las atribuciones y funciones del Coneval fueron transferidas al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

el Mecanismo pero se retoman la mayoría los criterios de operación que ya consideraba el mismo y el cumplimiento de los ASM para las dependencias y entidades de los tres niveles de gobierno ahora es obligatorio.

De acuerdo con el Mecanismo una vez que se concluían las evaluaciones, de manera conjunta el área de evaluación y las dependencias responsables de los programas presupuestarios evaluados debían definir los ASM a los que estas últimas se comprometían a cumplir para mejorar los programas, los cuales podían ser de cuatro tipos: específicos, institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales[4].



Los primeros dos, los específicos e institucionales eran responsabilidad de la dependencia encargada del programa presupuestario el cumplirlos; los segundos, los interinstitucionales, estaban a cargo de la misma dependencia en coordinación con otras dependencias de gobierno y los terceros, los intergubernamentales, conllevaban la colaboración de diferentes niveles de gobierno.

Asimismo, el seguimiento a los ASM comprometidos por las dependencias y entidades federales se realizaba mediante la elaboración de varios instrumentos de trabajo: Documento de opinión de la dependencia o entidad (posición institucional), Documento de Trabajo, Documento Institucional y los Documentos de Avance (SHCP. CONEVAL. SFP., 2011), los cuales se entregan en diferentes meses del año (marzo, abril, junio y septiembre) a través del Sistema de Seguimiento de los ASM (SASS)[5].

Según lo establecido en la normatividad, la mejora del desempeño de los programas presupuestarios se lograba a través del cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), los cuales, de acuerdo con el Coneval, deberían ayudar a los programas a: corregir actividades o procesos del programa, reorientar sustancialmente el programa, a la modificación de apoyos, o para reubicar o suspender el programa (CONEVAL, 2024).

4 En los "Lineamientos para el seguimiento y atención de los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal" ya no se consideran ASM de tipo "Específicos".

5 Actualmente los Lineamientos para el seguimiento y atención de los ASM, prevén solamente la elaboración de un Plan de Trabajo para la definición y seguimiento de los ASM de las dependencias federales, estatales y municipales.

Al realizar la revisión del primer informe elaborado por el Coneval en el año 2009, que abarcaba ASM concluidos en el periodo 2008-2009, y el último informe disponible del año 2024 que contenía los ASM concluidos en el periodo 2023-2024 (CONEVAL, 2024), se encontraron los siguientes hallazgos:

Clasificación por tipo de ASM

Se observaron similitudes en la clasificación por tipo de ASM en ambos periodos, destacando que más del 90% de los ASM se catalogaron como específicos e institucionales y alrededor del 10% fueron de tipo interinstitucionales e intergubernamentales.

En el periodo 2008-2009 el 70% de los ASM fueron de tipo específicos, el 22% fueron de tipo institucionales, el 3% se clasificaron en interinstitucionales y el 5% en intergubernamentales. Por su parte, en el periodo 2023-2024, el 92% de los ASM fueron de tipo específicos, el 8% de los mismos fueron de tipo institucionales, y el 0% fueron de tipo interinstitucionales e intergubernamentales. Ver la siguiente tabla.

Tabla 1. Comparativo de clasificación de los ASM

Tipo de ASM	Periodo 2008-2009	% con respecto al total	Periodo 2023-2024	% con respecto al total
Específicos	651	70%	156	92%
Institucionales	204	22%	12	8%
Interinstitucionales	28	3%	0	0%
Intergubernamentales	47	5%	0	0%
Total	930	100%	168	100%

Fuente: Elaboración propia con base en "Informe de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de Programas Federales" (CONEVAL, 2009), e "Informe de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de Programas Federales" (CONEVAL, 2024).

Lo anterior, podría denotar que las dependencias daban preferencia a clasificar ASM que fueran de competencia interna o de menor complejidad para resolverse, es decir, los específicos e institucionales y en menor medida los que requerían una colaboración de tipo interinstitucional e intergubernamental por tener mayor complejidad en su solución.

Tipo de cambio originado en el programa por los ASM concluidos.

De acuerdo con datos del Coneval, en ambos periodos la conclusión de los ASM propició que las dependencias y/o entidades corrigieran o reorientaran el programa, en menor medida suspenderlo y en ningún caso cancelarlo.

En el periodo 2008-2009, se muestra que el 58% de los ASM concluidos se destinaron a corregir y reorientar el programa, el 18% fue destinado a modificar el programa, y solamente el 2% propuso suspenderlo totalmente.

Por su parte, en el ciclo 2023-2024 el 94% del total de los ASM concluidos se orientaron a corregir actividades y reorientar sustancialmente el programa, y el 4% se dirigió a la modificación de apoyos. Cabe mencionar que no hubo ASM concluidos cuyos cambios se orientarán a adicionar, reubicar o suspender el programa. Ver la siguiente tabla:

Tabla 2 Porcentaje de clasificación de ASM, de acuerdo con el cambio requerido a los programas presupuestarios

Tipo de cambio propuesto en el Pp	Porcentaje de ASM, 2008-2009	Porcentaje de ASM, 2023-2024
Corregir y reorientar el programa	58%	94%
Modificar el programa	18%	4%
Suspender totalmente el programa	2%	0%

Fuente: Elaboración propia con base en "Informe de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de Programas Federales" (CONEVAL, 2009), e "Informe de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de Programas Federales" (CONEVAL, 2024).

Nivel de cumplimiento de los ASM por modalidad del Programa

Cuando se analizan los tipos de programas que más cumplieron los ASM, se puede observar en los informes del Coneval, tanto en el periodo 2008-2009 como en el de 2023-2024, que los programas presupuestarios que más cumplieron ASM son los de tipo S es decir, que otorgan subsidios con reglas de operación, de tipo U programas que otorgan subsidios sin reglas de operación, y de tipo E, que son programas que otorgan servicios.

Lo anterior nos lleva a reflexionar si la cultura de la evaluación debería concentrarse en los mismos programas y dependencias o si ya debería haber permeado a otros programas y dependencias de gobierno, por ejemplo, a los programas no sociales.

Primeras conclusiones

Del análisis realizado para aproximarse a medir el uso de la información de la evaluación externa de programas presupuestarios en México en los periodos 2008-2009 y 2023-2024 se encontraron resultados similares que permiten observar un alto nivel de institucionalización de los procesos evaluativos en nuestro país y que dadas las modificaciones normativas realizadas por la SHCP en el mes de junio de 2025 en las que prácticamente se retoma el modelo de seguimiento a los ASM establecido en el Mecanismo de seguimiento de los ASM publicado en el año 2011, es

necesario plantearse las siguientes interrogantes *¿Debería implementarse el mismo esquema de seguimiento a los resultados de los informes de las evaluaciones externas de los programas presupuestarios?, ¿El esquema actual de seguimiento de los ASM propuesto por la SHCP puede generar mejoras en los resultados de los indicadores de las políticas y programas públicos?,¿Cuáles son los límites de una posible excesiva institucionalización en el seguimiento a los ASM derivados de los ejercicios evaluativos? ¿Qué modificaciones normativas deben plantearse para ayudar a la transición entre el cumplimiento de los ASM y la mejora de los resultados de los indicadores de los programas presupuestarios? ¿Qué ajustes institucionales serían necesarios para que los ASM no solo retroalimenten a los programas individuales, sino también a decisiones de política pública de mayor alcance? ¿De qué manera el diseño del seguimiento de los ASM incide en que las dependencias privilegien compromisos cuya implementación es gestionable desde la propia estructura del programa, frente a ASM que requieren arreglos de coordinación más amplios?*

REFERENCIAS

CONEVAL. (2009). Informe de seguimiento a los ASM. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Informe_Mecanismo_2009.pdf

CONEVAL. (2024). Informe de seguimiento de los ASM. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/Documents/Informes/Informe_ASM_23_24.pdf

DOF. (2007). Lineamientos Generales para la evaluación de programas federales de la administración pública federal. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos_Evaluaci_n_Programas.pdf

SHCP. (2025). Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales. Obtenido de https://www.gob.mx/shcp/documentos/lineamientos-generales-aplicables-a-la-gestion-para-resultados-de-los-recursos-publicos-federales?state=published

SHCP. (junio de 2025a). Lineamientos para el seguimiento y atención de los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1001728/Lineamientos_ASM_APF_2025.pdf

SHCP. CONEVAL. SFP. (2011). Mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. Obtenido de https://www.gob.mx/shcp/documentos/mecanismo-para-el-seguimiento-a-los-aspectos-susceptibles-de-mejora

Los Anexos Transversales en la planeación estratégica: por qué el presupuesto necesita mirar hacia los resultados

Mireya Carolina Patiño Peña
Consultora estratégica en evaluación de temáticas sociales

En la discusión pública suele asumirse que asignar recursos a un problema social constituye, por sí mismo, una señal suficiente de compromiso gubernamental. En particular, el presupuesto registrado en instrumentos como los Anexos Transversales del Presupuesto de Egresos de la Federación suele interpretarse como un indicador directo de avance en la atención de determinados sectores o poblaciones. Sin embargo, la experiencia de la planeación estratégica gubernamental muestra que la relación entre el presupuesto de los Anexos y los resultados de la política pública no es automática.

El presupuesto integrado en los Anexos Transversales es una herramienta relevante de la planeación gubernamental, pero su valor estratégico se fortalece cuando se acompaña de información que permita comprender qué se busca lograr con esos recursos y en qué medida contribuyen a resolver las problemáticas públicas que dieron origen a cada Anexo. Cuando la planeación se concentra principalmente en el monto del presupuesto integrado a los Anexos y no en los resultados esperados, se reducen las posibilidades de mejora en la toma de decisiones.





Este artículo se elaboró a partir de la experiencia de participación en un estudio que posteriormente dio lugar a la publicación Análisis de los Anexos Transversales 10, 11, 13, 14, 17 y 18 del Presupuesto de Egresos de la Federación, realizada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2025). El análisis se limita a estos Anexos porque están vinculados con la atención de grupos históricamente discriminados y con problemáticas o sectores específicos del desarrollo social, ámbitos en los que el Consejo contaba con atribuciones.

Si bien el Presupuesto de Egresos de la Federación incorpora otros Anexos Transversales orientados a temas como el combate a la corrupción, la ciencia, la tecnología y la innovación, el uso de tecnologías y combustibles más limpios, la adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático, así como, más recientemente, el Anexo Transversal sobre sistemas de cuidados incorporado en 2026, estos no forman parte del alcance del estudio que da origen a esta reflexión.

¿Qué son los Anexos Transversales?

Los Anexos Transversales (AT) son anexos del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) en los que concurren programas presupuestarios, componentes de estos y/o Unidades Responsables, cuyos recursos se destinan a obras, acciones y servicios vinculados con el desarrollo de ciertos grupos de población o sectores que requieren una atención especial para dar respuesta a problemáticas públicas específicas. Esta definición se encuentra en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la cual constituye el único marco normativo que menciona expresamente a los AT, los define y establece características generales para su integración (LFPRH, Artículo 2, fracción III Bis) (DOF, 2006).

Desde este marco jurídico, los AT buscan visibilizar el presupuesto destinado a poblaciones históricamente discriminadas y a sectores prioritarios del desarrollo social. No obstante, la Ley no desarrolla metodologías específicas ni criterios operativos detallados para orientar la integración del presupuesto de los Anexos, su seguimiento o su evaluación, lo que ha derivado en prácticas heterogéneas y en un énfasis predominantemente presupuestal.

Tabla 1. Temáticas de los Anexos Transversales relacionadas con poblaciones históricamente discriminadas y a sectores prioritarios del desarrollo social

Anexo PEF	Tema
10	Erogaciones para el desarrollo integral de los pueblos y comunidades indígenas
11	Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable
13	Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres
14	Recursos para la atención de grupos vulnerables
17	Erogaciones para el desarrollo de los jóvenes
18	Recursos para la atención de niñas, niños y adolescentes

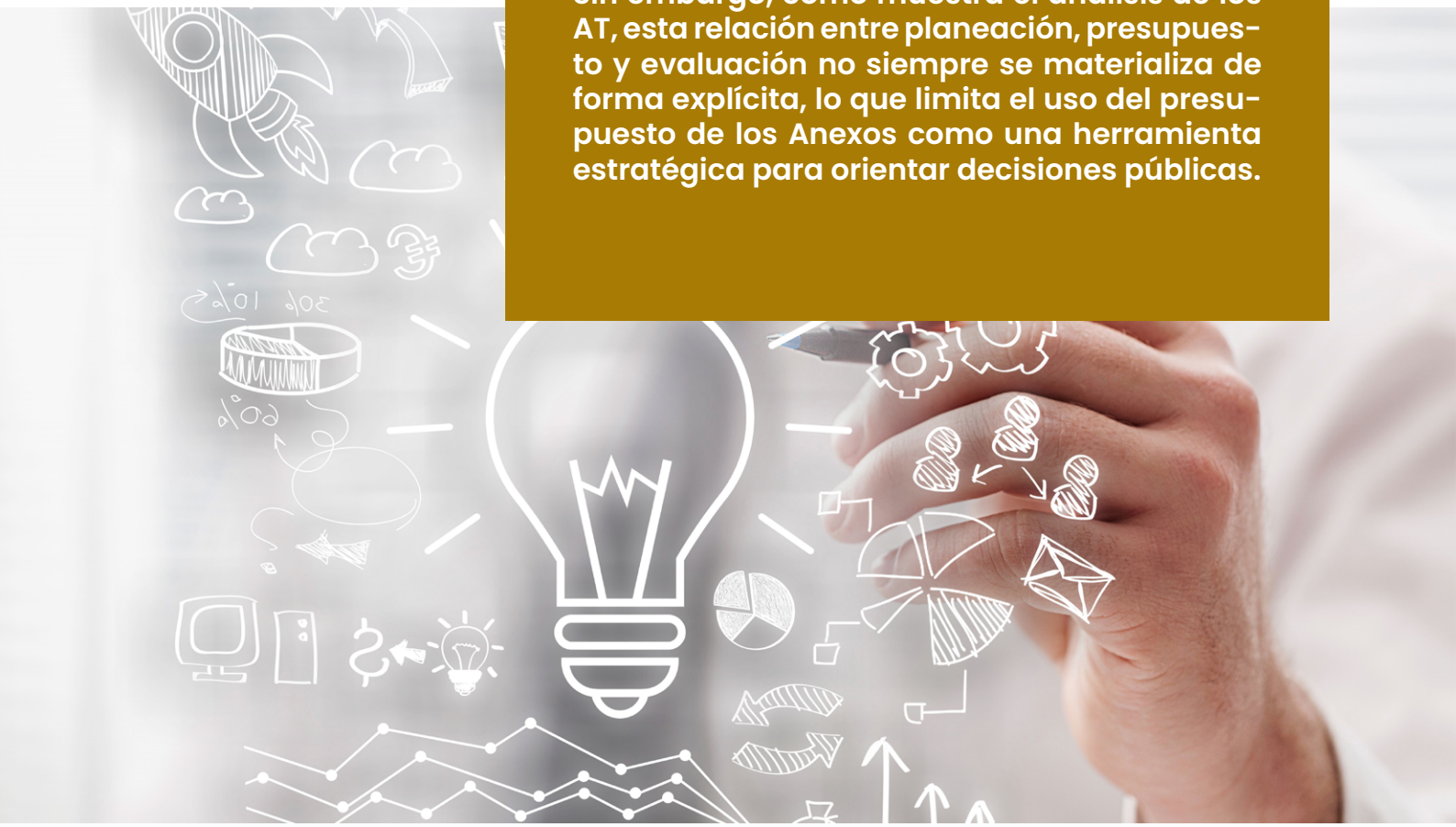
Planeación nacional, presupuesto y Anexos Transversales

La reflexión sobre el papel de los AT en la planeación estratégica requiere situarlos dentro del marco más amplio del sistema de planeación nacional. El Artículo 2º de la Ley de Planeación (Cámara de Diputados, 1983) establece que la planeación "es el medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo equitativo, incluyente, integral, sustentable y sostenible, con perspectiva de interculturalidad y de género". Para cumplir con este mandato, cada seis años el Ejecutivo Federal emite el Plan Nacional de Desarrollo (PND), documento en el que se definen los objetivos de primer orden desde una perspectiva nacional y con visión de largo plazo.

A partir del PND se desprenden los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, los cuales detallan las estrategias y acciones para atender las prioridades nacionales. La propia Ley de Planeación señala que la iniciativa de Ley de Ingresos de la Federación y el Proyecto de Decreto del PEF deben ser congruentes con los objetivos y prioridades establecidos en el PND y en sus programas derivados.

En este contexto, los AT, al formar parte del PEF, deberían reflejar de manera clara esta congruencia entre planeación y presupuesto. Para fortalecer dicha vinculación, la LFPRH establece que la programación y presupuestación del gasto público se realiza con base en las políticas del PND y los programas sectoriales, así como en la evaluación de los avances de los objetivos y metas de la planeación nacional, a partir de la información generada por el Sistema de Evaluación del Desempeño (LFPRH, Artículo 25).

Sin embargo, como muestra el análisis de los AT, esta relación entre planeación, presupuesto y evaluación no siempre se materializa de forma explícita, lo que limita el uso del presupuesto de los Anexos como una herramienta estratégica para orientar decisiones públicas.



El presupuesto de los Anexos como punto de partida de la planeación

El análisis de los AT muestra que estos instrumentos cumplen una función relevante al concentrar y hacer visible el presupuesto destinado a problemáticas sociales específicas. No obstante, la integración del presupuesto de la mayoría de los Anexos no se apoya en metodologías formales que definan criterios claros para la inclusión de programas ni reglas homogéneas para determinar la proporción del presupuesto que cada programa destina al Anexo correspondiente. Es importante señalar que el presupuesto registrado en los Anexos no constituye un monto adicional al asignado a los programas presupuestarios, sino una proporción del presupuesto que cada programa recibió para el ejercicio fiscal correspondiente y que se identifica como destinada a la atención de las problemáticas o poblaciones asociadas a cada Anexo.

En la práctica, el presupuesto de los Anexos suele construirse a partir de montos históricos, ajustes inflacionarios y disposiciones normativas orientadas a evitar reducciones del gasto social. Este enfoque ha permitido garantizar la continuidad del presupuesto registrado en los Anexos, pero también ha propiciado que su integración responda más a decisiones heredadas que a un ejercicio analítico basado en los resultados de la planeación nacional.



Planeación y seguimiento con énfasis en el presupuesto de los Anexos

El seguimiento de los Anexos se concentra, en gran medida, en el ejercicio del presupuesto registrado en ellos. Los informes disponibles sobre la Cuenta Pública permiten conocer si los recursos asignados a los Anexos se ejercieron conforme a lo programado, pero ofrecen información limitada sobre cómo se utilizaron esos recursos o de qué manera contribuyeron a atender las problemáticas y poblaciones que justificaron su inclusión.



Esta situación responde, en parte, al diseño normativo de los propios Anexos, que no prevé metas específicas ni mecanismos formales para evaluar la contribución del presupuesto de los Anexos a los objetivos y prioridades establecidos en el PND y sus programas derivados. En ausencia de estos referentes, la evaluación queda al margen de la planeación estratégica y se reduce su potencial como herramienta de aprendizaje institucional.

Mirar los resultados a partir del presupuesto de los Anexos

Cuando el presupuesto registrado en los AT no se acompaña de un enfoque orientado a resultados, la rendición de cuentas tiende a centrarse en informar el monto de los recursos ejercidos, sin ofrecer una visión clara de lo que se logró con esos recursos en la atención de las problemáticas que dieron origen a cada Anexo. Esto limita la capacidad de valorar la pertinencia de las intervenciones y de ajustar la política pública con base en evidencia.

Mirar los resultados implica retomar el espíritu de la planeación nacional: utilizar el presupuesto como un medio para alcanzar objetivos de desarrollo y no únicamente como un mecanismo de asignación de recursos. En este sentido, fortalecer la articulación entre los Anexos Transversales, el PND y los sistemas de evaluación permitiría avanzar hacia una planeación más coherente y orientada al logro de resultados.



Reflexiones finales

La planeación estratégica gubernamental, entendida como el medio para garantizar el desarrollo equitativo e incluyente, requiere que el presupuesto se utilice como una herramienta para orientar, evaluar y ajustar la acción pública. Los Anexos Transversales representan un esfuerzo relevante para visibilizar el presupuesto destinado a grupos históricamente discriminados y sectores prioritarios del desarrollo social.

No obstante, la experiencia documentada en el estudio del CONEVAL muestra que su potencial puede fortalecerse si se avanza en una mayor alineación entre planeación, presupuesto y evaluación. Incorporar de manera más sistemática la mirada de resultados permitiría que el presupuesto de los Anexos Transversales no solo registre esfuerzos financieros, sino que contribuya de forma más efectiva a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos de desarrollo definidos en la planeación nacional.

REFERENCIAS

Cámara de Diputados. (1983). Ley de Planeación. Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf

CONEVAL. (2025). Análisis de los Anexos Transversales 10, 11, 13, 14, 17 y 18 del Presupuesto de Egresos de la Federación. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/Documents/Informes/Analisis_AT_PEF.pdf

DOF. (2006). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf



La invisibilización de las mujeres en el seguimiento y evaluación de la política de reinserción social del Estado de México

Daniely Yuliet Peña Miranda[1]

Introducción

La reinserción social en México surge como un nuevo modelo penitenciario a partir de la reforma constitucional de 2008, que a diferencia del modelo anterior adiciona a la salud y al deporte como nuevos ejes rectores sumados a la educación, el trabajo y la capacitación para el mismo, todo ello bajo el respeto de los derechos humanos, tal como se incluyó en la reforma constitucional de 2011.

1 Maestra en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Beneficiaria del Programa de Investigadoras e Investigadores del Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología 2025.



La implementación de este nuevo modelo penitenciario ha constituido grandes retos para lograr el mandato constitucional; a diecisiete años de su entrada en vigor los esfuerzos para lograr el objetivo del sistema penitenciario siguen vigentes. Cada entidad federativa tienes sus propias políticas de reinserción social todas sujetas al ordenamiento legal nacional e internacional.

Este artículo se centra en un análisis de las herramientas metodológicas que utiliza el Estado de México para medir y dar seguimiento a su política de reinserción social, haciendo hincapié en la invisibilización dentro de esta política de las mujeres privadas de la libertad. Se analiza de manera concreta el programa presupuestario "Prevención y Reinserción Social" comparando datos de 2021 a 2025, considerando este periodo como inicio de la implementación del Modelo Integral de Reinserción Social (MIRS), que es una herramienta conceptual para sistematizar las acciones de las autoridades penitenciarias.

El sistema penitenciario del Estado de México en datos

El Estado de México se consolida como la entidad federativa con la infraestructura penitenciaria más grande del país: con 21 Centros de Prevención y Reinserción Social (C.P.R.S), un centro federal y un centro especializado (para este análisis solo se consideraron los 21 centros estatales). Sin embargo, esta entidad no es la que tiene la mayor capacidad instalada en dichos centros, en diciembre de 2025 contaba con 14,481 espacios mientras que la Ciudad de México contemplaba 28,952 espacios con tan solo 13 centros penitenciarios (Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Reinserción Social [OADPR], 2025).

La diferencia entre la entidad mexiquense y la Ciudad de México en cuanto a los espacios y el número de centros es abismal; no existe una relación directa entre ellos, la Ciudad de México cuenta con poco más del doble de espacios que la entidad mexiquense; lo que implica que la infraestructura penitenciaria no este directamente relacionada con su capacidad para albergar a un mayor número de personas privadas de la libertad (ppls). También es la entidad con el mayor número de personas privadas de la libertad y, asimismo con la mayor sobrepoblación a nivel federal. La Grafica 1., hace una comparación entre el número de personas privadas de la libertad, los espacios disponibles y la sobrepoblación que existen en los centros penitenciarios estatales.

Grafica 1. Personas privadas de la libertad (PPL) y sobrepoblación en el Estado de México 2021-2025.



Nota: Elaboración propia con información del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Reinserción Social, Cuaderno Mensual de Información Estadística Penitenciaria Nacional 2021-2025.

Este contexto refleja una de las principales problemáticas del sistema penitenciario que a su vez se ha convertido en una limitante para lograr el cumplimiento de los ejes de reinserción social. El porcentaje de sobrepoblación en 2025 fue de 152.5%, el cual, de acuerdo con el semáforo de sobrepoblación propuesto por el Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), más del 40% de sobrepoblación implica un riesgo critico que debe ser atendido con urgencia, pues debido al exceso de personas, los recursos y los servicios se encuentran limitados y en condiciones críticas (CNDH, 2016, p.18).

Los datos que hasta el momento se han descrito no hacen una diferenciación clara entre hombres y mujeres. De los 21 centros penitenciarios de la entidad mexiquense solo siete albergan a mujeres: seis son centros mixtos y uno es exclusivo para ellas. La Tabla 1. muestra los Centros de Prevención y Reinserción Social, el número de mujeres privadas de la libertad, las cuales incluyen a procesadas y sentenciadas, y el porcentaje que representan respecto del total de población penitenciaria.

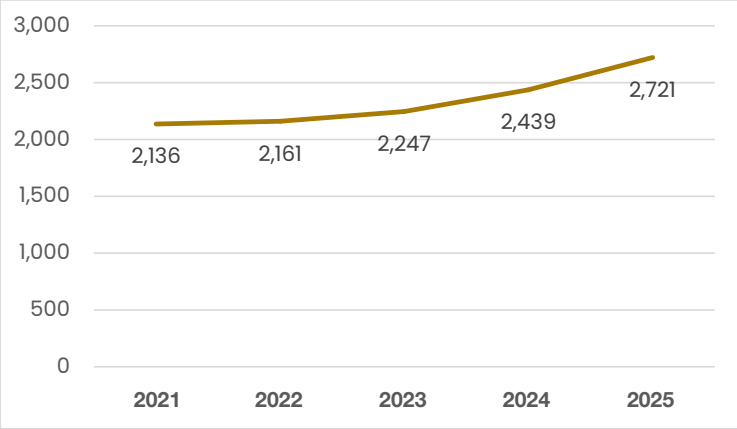
Tabla 1. Mujeres privadas de la libertad por Centro Penitenciario en el Estado de México de 2021 a 2025 (Número y porcentaje)

Nombre del Centro	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
C. P. R. S. Nezahualcóyotl Bordo Xochiaca	344	6.9	358	6.8	361	7.1	373	7.3	436	8.1
C. P. R. S. Ecatepec	366	6.7	354	6.4	351	6.3	383	6.9	417	7.3
C. P. R. S. Tlalnepantla	337	6.9	372	7.1	385	7.2	443	8.4	498	9.2
C. P. R. S. Santiaguito	415	10.8	460	10.9	506	11.9	596	14.1	694	15.6
C. P. R. S. Chalco	235	6.9	233	6.8	212	6.3	217	6.4	247	7.1
C. P. R. S. Texcoco	55	4.7	52	7.8	53	3.8	48	3	58	3.2
C.P.R.S. Nezahualcóyotl Sur	384	100	332	100	379	100	379	100	371	100

Nota: Elaboración propia con información del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Reinserción Social, Cuaderno Mensual de Información Estadística Penitenciaria Nacional 2021-2025.

Las mujeres privadas de la libertad en diciembre de 2025 representaban el 8.2% del total de la población penitenciaria, el porcentaje más alto en los últimos cinco años, actualmente el número asciende a 2,721 mujeres privadas de la libertad, lo que representa el 1.5% más que en 2021 (OADPRS, 2025). En este sentido, las estadísticas que documentan y dan seguimiento al número de ppls, hacen una diferencia precisa entre hombres y mujeres, pero no en el número de espacios destinados para cada uno. Al hacer la separación por género es evidente que el porcentaje de mujeres en los centros penitenciarios es mínimo respecto del total de la población penitenciaria; la Gráfica 2., representa el número de mujeres privadas de la libertad, que ha tenido un comportamiento ascendente, tal como el de la población en general; este dato no permite determinar sobrepoblación y hacinamiento en los espacios exclusivos para mujeres, pues no hay estadísticas oficiales sobre la capacidad instalada para ellas y esto hace imposible determinar la situación en la que se encuentran las mujeres.

Grafica 2. Número de Mujeres Privadas de la Libertad 2021-2025.



Nota: Elaboración propia con información del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Reinserción Social, Cuaderno Mensual de Información Estadística Penitenciaria Nacional 2021-2025.



Los programas de reinserción social y la invisibilización de las mujeres

En 2021 las autoridades penitenciarias en el Estado de México adicionan el Modelo Integral de Reinserción Social como un instrumento conceptual para la política de reinserción social, el cual tiene como objetivo homologar las acciones que los diferentes actores penitenciarios desarrollan a partir de los ejes constitucionales para reinserción social (Secretaria de Seguridad, 2024). Esto implica que el modelo ha sido adoptado por todos centros penitenciarios de la entidad para llevar a cabo de manera sistemática el cumplimiento de las acciones en materia de trabajo, salud, educación y deporte. Sin embargo, el seguimiento de dichas acciones no está concentrada en una sola estadística dado que cada C.P.R.S lo adapta según sus características.

Por su parte, el programa presupuestario Prevención y Reinserción Social si concentra la información de todos los C.P.R.S, aunado a que ha tenido vigencia y se encuentra documentado en los últimos tres Planes de Desarrollo del Estado de México; tiene como objetivo "contribuir a contrarrestar el fenómeno de criminalidad y reincidencia delictiva en el Estado de México, mediante la consolidación de los procesos de prevención y reinserción social de las personas privadas de su libertad" (Secretaria de Finanzas, 2024a). Dicho programa ha sufrido algunos cambios a través de los años en cuanto a sus componentes y actividades, los cuales se identifican en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y responden a los objetivos institucionales de cada administración.

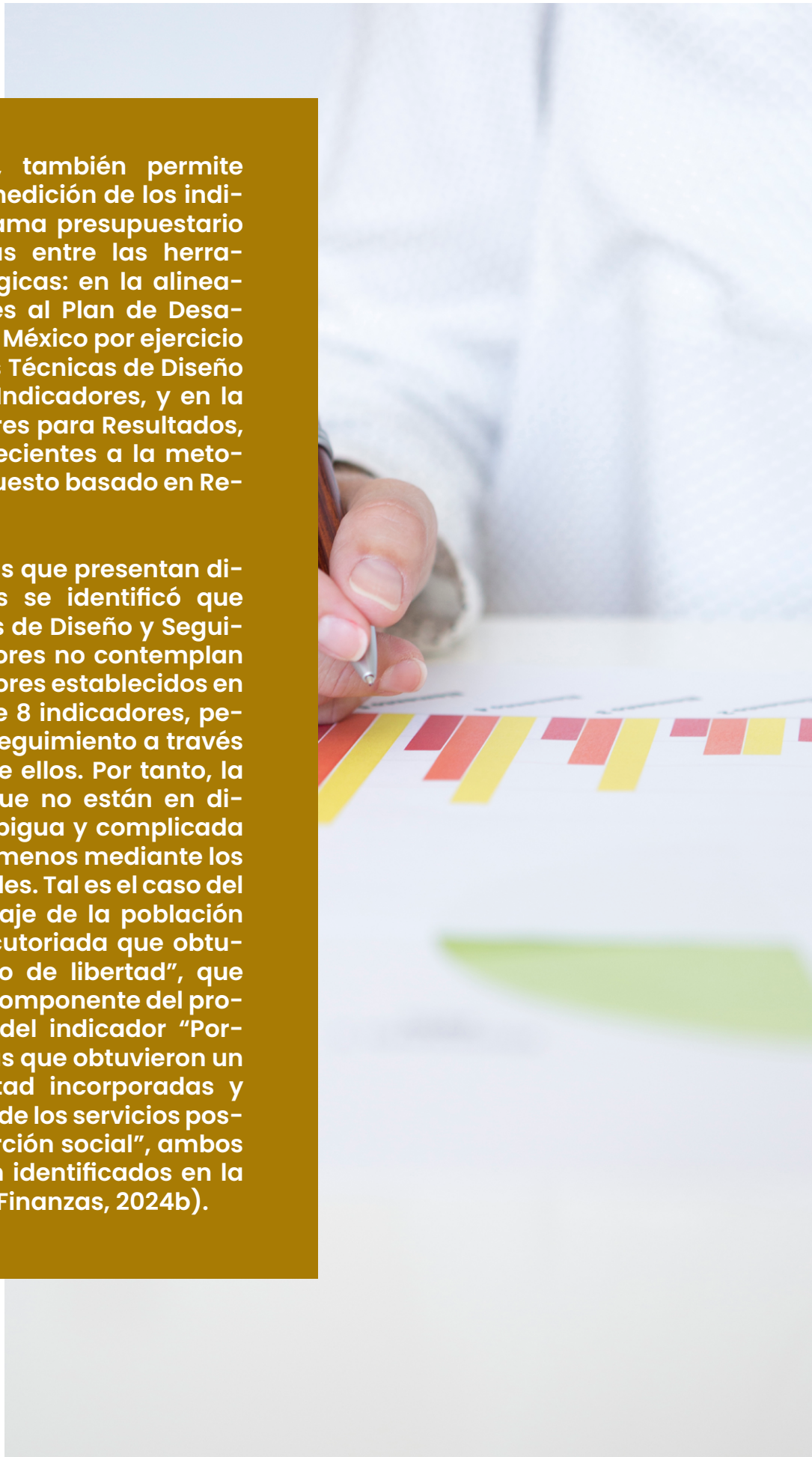
Los indicadores que se emplearon en los años 2021 a 2024 corresponden a los objetivos del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, los cuales mantuvieron la misma estructura; aspecto que cambio en 2025 debido a que los indicadores ahora se alinean al Plan de Desarrollo de la entidad 2023-2029. En este sentido, las modificaciones que han sufrido los indicadores en gran parte han sido solo de redacción adaptándolos a una visión integral, pero también se han eliminado componentes para convertirlos en actividades.

A partir de la revisión de los indicadores del programa Prevención y Reinserción Social, y de las herramientas metodológicas que les dan seguimiento, se hace notoria la invisibilización de indicadores enfocados a las mujeres privadas de la libertad, aunado a que los Planes de Desarrollo mencionados contemplan de manera resumida algunas líneas de acción para atender las necesidades y derechos de las mujeres. Sin embargo, estas no se encuentran alineadas a indicadores que den seguimiento y puedan medir los resultados. La Tabla 2, describe las líneas de acción de los últimos dos Planes de Desarrollo que se contemplan en beneficio de las mujeres, pero que no se reflejan en el programa destinado a la reinserción social, dichas acciones se presentan, en su mayoría de manera aislada, y no están articuladas en las herramientas metodológicas como se explica más adelante.

Tabla 2. Planes de Desarrollo del Estado de México

	2017-2023	2023-2029
Estrategias	4.4.2. Implementar mecanismos para la reinserción social.	T 2.7.1 Establecer estrategias para una reinserción social efectiva T 2.7.2 Fortalecer la infraestructura de las instituciones penitenciarias, la seguridad de las Personas Privadas de la Libertad y de visitantes de los centros penitenciarios, así como la inteligencia penitenciaria.
Líneas de acción	• Implementar mecanismos y programas que garanticen y protejan el interés superior de los menores que viven con madres privadas de la libertad. • Impulsar mecanismos y programas adecuados que garanticen en todo momento la igualdad de género.	T 2.7.1.3 Implementar mecanismos de reinserción social basados en derechos humanos, educación, respeto, deporte, trabajo y perspectiva de género. T 2.7.2.5 Crear espacios dignos y seguros para las mujeres y sus hijas e hijos que viven en reclusión, así como de la población vulnerable, a fin de salvaguardar sus derechos.

Nota: Elaboración propia con información de los Planes de Desarrollo del Estado de 2017-2023 y 2023-2029, https://copladem.edomex.gob.mx/plan_estatal_desarrollo_2017_2023 y https://copladem.edomex.gob.mx/plan-desarrollo-edomex-2023-2029



La tabla anterior, también permite identificar que la medición de los indicadores del programa presupuestario tiene discrepancias entre las herramientas metodológicas: en la alineación de indicadores al Plan de Desarrollo del Estado de México por ejercicio fiscal, en las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores, y en la Matriz de Indicadores para Resultados, todas ellas pertenecientes a la metodología del Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Entre las diferencias que presentan dichas herramientas se identificó que las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores no contemplan a todos los indicadores establecidos en la MIR, la cual tiene 8 indicadores, pero solo se les dan seguimiento a través de las fichas a 6 de ellos. Por tanto, la medición de los que no están en dichas fichas es ambigua y complicada de llevar a cabo al menos mediante los mecanismos oficiales. Tal es el caso del indicador "Porcentaje de la población sentenciada y ejecutoriada que obtuvieron un beneficio de libertad", que corresponde a un componente del programa. Así como del indicador "Porcentaje de personas que obtuvieron un beneficio de libertad incorporadas y atendidas a través de los servicios postpenales de reinserción social", ambos solo se encuentran identificados en la MIR (Secretaria de Finanzas, 2024b).

En este mismo sentido, la interpretación que se hace a los indicadores puede llegar a ser cuestionable, principalmente en el caso de la tasa porcentual de sobrepoblación penitenciaria, que de acuerdo con la metodología del Presupuesto basado en Resultados (PbR) el seguimiento se hace de manera trimestral a través de la Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores. El cuarto trimestre de 2024 es el último que tiene información disponible, pues los trimestres de 2025 no tienen información en los indicadores correspondientes al programa de Prevención y Reinserción Social, por lo que no se pudo analizar la información más reciente.

De acuerdo con la información del último trimestre de 2024 el indicador de sobrepoblación penitenciaria difiere con los datos del Cuaderno Mensual de Información Estadística Penitenciaria Nacional publicados por el Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Reinserción Social. La entidad federativa considera 564 espacios más de los registrados en las estadísticas mencionadas, que coinciden con el dato del Censo Nacional del Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2024, el cual contempla 14,917 espacios como capacidad instalada en los centros penitenciarios (INEGI, 2024); sin embargo, es un dato utilizado de manera errónea porque contempla a los centros estatales y a los especializados, el cual no debería ser considerado, ya que el programa presupuestario al cual se le da seguimiento solo se implementa en los 21 centros estatales.

El uso incorrecto de los datos puede generar una lectura y percepción diferente a la que se busca, el indicador



de sobrepoblación penitenciaria tiene un sentido descendente, es decir, se esperaría que de manera anual disminuya el número de personas privadas de la libertad, pues esta entidad federativa es la que tiene mayor sobrepoblación. Por lo tanto, al realizar su programación para dar seguimiento a las metas y objetivos del programa no se debería esperar un número superior de personas privadas de la libertad al del año que antecede, sino por el contrario se buscaría disminuir el número. La gráfica 1 y 2 muestran el comportamiento de la población penitenciaria en la entidad, la cual va en aumento, pero esto no implica que los datos sean utilizados o acomodados de manera en que se pueda percibir una mejoría. Tal es el caso del comportamiento de las variables que se utilizan para obtener la tasa porcentual de sobrepoblación penitenciaria.

La meta que se programó de manera anual para 2024 considera a 36,600 personas privadas de la libertad 1,459 más de las registradas en 2023; ahora la diferencia entre 2022 y 2023 es de 584 ppls, por tanto, estos datos demuestran que la meta que se planteo es excesiva de acuerdo con el comportamiento que ha tenido la población penitenciaria. De esta manera, al finalizar el cuarto trimestre de 2024 se cierra con una población de 35,771 ppls; un dato que es inferior a la meta programada, con ello se demuestra en la herramienta metodológica utilizada que hay una eficacia del 95.47 %, pues se esperaba un porcentaje de sobrepoblación del 145.36% y se obtuvo uno de 138.78% (Secretaria de Finanzas, 2024b), datos creados por las autoridades penitenciarias que al corroborarlos con las estadísticas oficiales se demuestra que el porcentaje de sobrepoblación para ese año fue de 146.26 % superior a lo esperado y a lo reportado (OADPR, 2024).

Recordemos que existen estadísticas generalizadas sobre la capacidad instaurada en los centros penitenciarios, pero ninguna especifica respecto a los espacios destinados para las mujeres, lo que impide identificar sí la sobrepoblación en los espacios destinados para ellas presenta la misma gravedad que en el caso de los hombres. Aunado a que con el uso de los datos puede modificar el discurso de las autoridades.

La invisibilización de las mujeres en el sistema penitenciario se refleja en la inexistencia de indicadores con perspectiva de género en el programa presupuestario Prevención y Reinserción Social; y aunque existen acciones aisladas que buscan atender las necesidades de las mujeres privadas de la libertad no son suficientes para conformar una verdadera política de reinserción social que las incluya y sobre todo las atienda.

Reflexiones finales

Históricamente los centros penitenciarios han sido diseñados, equipados y adaptados a las necesidades y características de los hombres, esto ha propiciado que se invisibilicen las necesidades y problemáticas de las mujeres que viven al interior de los centros, lo cual está relacionado con que las mujeres privadas de la libertad representan un menor porcentaje de población en comparación con los hombres.



El sistema penitenciario en el Estado de México no es la excepción, dado que su política de reinserción social no considera de manera explícita las necesidades ni las problemáticas de las mujeres en reclusión. El programa analizado no con-

templa indicadores que midan la efectividad de la reinserción social en las mujeres, por lo que sería importante que las autoridades incluyan dentro de su planeación un programa de reinserción social exclusivo para este grupo de la población, que pueda conjuntar todas las acciones aisladas para brindarles un seguimiento y permita su medición y seguimientos para lograr una retroalimentación y mejorar de manera continua.

La Secretaria de las Mujeres brinda atención a las mujeres privadas de la libertad través de pláticas, talleres, asesorías y acompañamiento (Secretaria de las Mujeres, 2024), pero después de una revisión sobre los programas que implementa esta secretaria, la conclusión es que no tiene uno específico para la atención exclusiva de estas mujeres, y ello no implica que sean acciones desarticuladas y que no pueden medirse; por tanto, lo que no se puede medir no puede ser evaluado y no permite tener un parámetro claro sobre la situación.

Por otra parte, el uso de las herramientas metodológicas que dan seguimiento a una política es esencial e indispensable, pero también lo es hacer un buen uso de los datos para obtener resultados certeros y confiables. Los indicadores que se presentaron dejan entre ver que la forma de usar los datos puede cambiar la perspectiva de una situación en específico, pero no implica que realmente exista un cambio.

REFERENCIAS

Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Reinserción Social [OADPR], (2025). Cuaderno Mensual de Información Estadística Penitenciaria Nacional 2025. https://www.gob.mx/prevencionyreinsercion/documentos/cuaderno-mensual-de-informacion-estadistica-penitenciaria-nacional-2025

OADPR, (2024). Cuaderno Mensual de Información Estadística Penitenciaria Nacional 2024. https://www.gob.mx/prevencionyreinsercion/documentos/cuaderno-mensual-de-informacion-estadistica-penitenciaria-nacional-2024?idiom=es

Comisión Nacional de Derechos Humanos (2016). La sobrepoblación en los centros penitenciarios de la República Mexicana. https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Informes/Especiales/Pronunciamiento_20151014.pdf

Secretaria de Seguridad, (2024). Reinserción Social. https://sseguridad.edomex.gob.mx/reinsercion_social

Secretaria de Finanzas, (2024a). Matriz de Indicadores para Resultados. https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/MIR

Secretaria de Finanzas, (2024b). Indicadores por Unidad Responsable. https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/ind-secretarias

INEGI (2024). Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales 2024 https://www.inegi.org.mx/programas/cnsipee/2024/

Evaluación Participativa: el Gobierno Abierto Relacional en el Departamento del Valle del Cauca (Colombia)



Rafael Vergara Varela[1]
Liza Nathalia Rodríguez Galvis[2]
María Eugenia Rodríguez Vásquez[3]

Introducción

La gestión pública en su devenir ha evolucionado integrando nuevos actores a la comprensión y desarrollo de lo público, de esta manera, se ha trasegado de modelos de tipo top – down hacia escenarios horizontales donde la gobernanza y el gobierno abierto permiten involucrar al sector privado y a las comunidades en la toma de decisiones y la evaluación constante a nivel territorial.

El Departamento del Valle del Cauca en Colombia no es ajeno a este contexto institucional, como ente administrativo y territorial ha avanzado en el desarrollo de la gestión pública a través de la apertura de sus escenarios de comunicación e interacción con los demás actores del territorio, para esto durante el periodo 2024 – 2027, en el marco de la administración de la Gobernadora Dilian Francisca Toro, desde su Plan de Desarrollo "Liderazgo que Transforma", se ha impulsado la realización de ejercicios de evaluación participativa a través del modelo de Gobierno Abierto Relacional.

1 Economista, MSc en Políticas Públicas y Ph.D. en Administración de la Universidad del Valle. Profesor de Políticas Públicas, Gestión Pública y Evaluación de Políticas Públicas del Programa Académico de Estudios Políticos y Resolución de Conflictos de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, Univalle. Investigador-Grupo de Gobierno, Instituciones y Política de la Universidad del Valle. Investigador reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. Correo electrónico: rafael.vergara@correounivalle.edu.co
2 Administradora de Empresas, Especialista en Administración de Salud, MSc en Estudios y Gestión del Desarrollo, y Ph.D. en Desarrollo Territorial de la Universidad de La Salle. Secretaria General de la Gobernación del Valle del Cauca (Colombia). Correo: lnrodriguez@valledelcauca.gov.co
3 Profesional en Estudios Políticos y Resolución de Conflictos y MSc en Políticas Públicas de la Universidad del Valle. Investigadora. Investigador-Grupo Gobierno, Instituciones y Política de la Universidad del Valle. Investigadora reconocida reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. Correo electrónico: maria.rodriguez.vasquez@correounivalle.edu.co



El Gobierno Abierto Relacional (GAR en adelante) conformado por la rendición de cuentas, la transparencia, la participación ciudadana y el acceso a la información, desde el nivel departamental se consolida como un pilar para la evaluación participativa, y busca ampliar las capacidades de la administración en cuatro ámbitos: Fortalecimiento institucional, Espacios de participación, Transparencia en la ejecución, y Servicio al ciudadano, sobre lo cual el presente artículo brindará consideraciones.

Marco conceptual: Evaluación Participativa, Gobierno Abierto Relacional y Participación Ciudadana

La evaluación es un ejercicio mediante el cual se estima sistemáticamente los procesos y efectos de una intervención pública, con la finalidad de recopilar información para tomar decisiones sobre las políticas y programas (Vergara, 2018, p. 195). En el caso de la evaluación participativa, su abordaje implica que los expertos, organizaciones y comunidades trabajen colaborativamente en el diseño y ejecución de las intervenciones en las que participan (Planas, A. et al, 2014, p. 107).

Como expresa Planas et al (2014, p. 107 – 108), *en las prácticas de evaluación participativa se identifican cuatro grandes enfoques (Núñez, Crespo, Llena-Berñe & Úcar, 2014); la evaluación colaborativa, la evaluación participativa práctica, la evaluación participativa transformadora y la evaluación para el empoderamiento.* Es pertinente destacar que el desarrollo de los ejercicios colaborativos requiere de la comprensión del concepto de participación ciudadana y de relacionamiento Estado – ciudadano, para de esta manera concebir cómo se articulan los actores en el escenario público, generando así estadios de desarrollo para los enfoques mencionados.



La participación ciudadana se constituye del accionar activo de las personas en las problemáticas comunes (Reddick, 2011), lo cual implica la interacción y articulación entre diferentes actores (políticos, sociales, económicos); pero a su vez, el desarrollo de una comunicación doble vía que permita la retroalimentación constante para la toma de decisiones y para el ejercicio evaluativo.

Los escenarios participativos no siempre implican una comunicación bidireccional, estos también se encuentran articulados a estadios de relacionamiento Estado – ciudadano, donde la gestión pública articula a los diversos actores sin la necesidad de un diálogo concreto y constante, es en este contexto donde el GAR tiene un desarrollo en el ámbito territorial y evaluativo, toda vez que, permite observar la interacción entre los actores más allá del concepto de participación ciudadana, midiendo la satisfacción, la generación de valor público, el acceso a la información y el cumplimiento de la gestión, ahondando en escenarios evaluativos.

El Gobierno Abierto Relacional deviene del Gobierno Abierto, que como modelo nos referencia la transparencia, la participación y la colaboración para fortalecer la relación Estado – ciudadano (OCDE, 2017), por este motivo, el GAR nos enmarca en primera instancia una dimensión de apertura, a partir de la cual se abordan la trans-

parencia y el acceso a la información (Mariñez, 2016), este escenario implica la presencia de capacidades institucionales para socializar, comunicar e informar sobre los resultados de la gestión pública, fortaleciendo así los insumos para los escenarios de seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

De igual manera, como su nombre lo referencia, el GAR exige de una dimensión relacional, que abarca la gobernanza, la innovación en la gestión y la política pública con visión de redes (Mariñez, 2016); así se deben desarrollar estadios de comunicación doble vía, de interacción entre los actores, como herramientas de gestión que permitan la articulación de agentes para la promoción de la gestión pública participativa y/o colaborativa, los cuales permitan avanzar tanto a nivel administrativo como territorial en la comprensión y atención de las problemáticas comunitarias.

Ahora bien, en el marco de este documento surte importancia la comprensión de los conceptos mencionados, toda vez que, el desarrollo del GAR permite generar las capacidades necesarias para la evaluación participativa; donde participación ciudadana y relacionamiento entre Estado – ciudadano se articulan para generar interacciones que conllevan a la medición constante de la gestión pública y a su mejora continua.





Consideraciones: Desarrollos de la evaluación participativa en el Departamento del Valle del Cauca

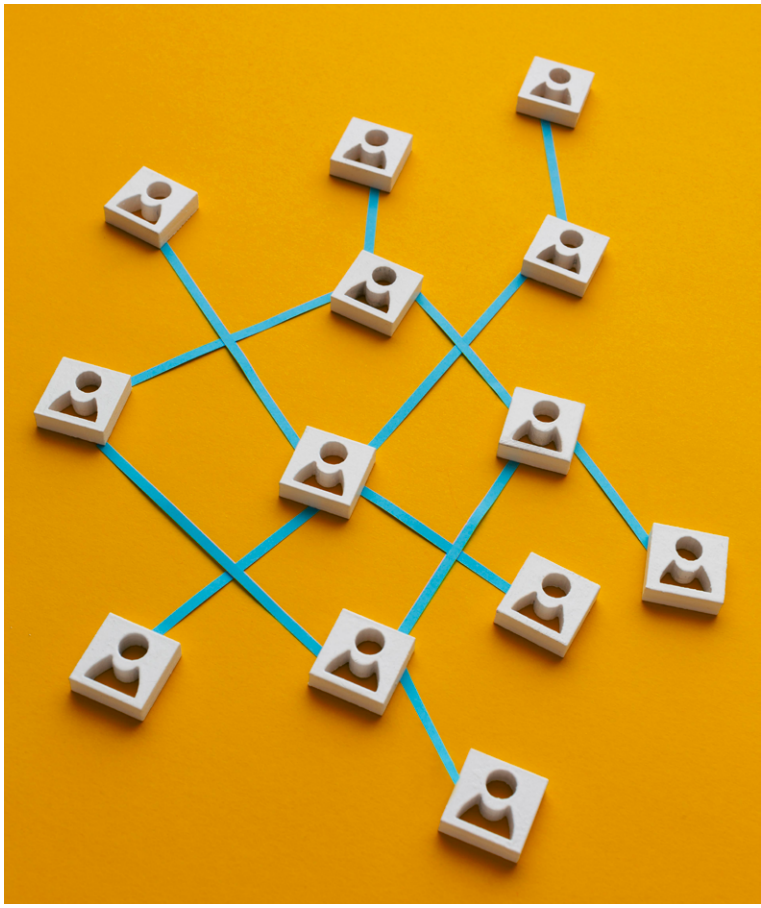
La Gobernación del Valle del Cauca a través del programa "Participación a Otro Nivel", del Plan de Desarrollo "Liderazgo que Transforma" del periodo 2024 – 2027 (Gobernación del Valle del Cauca, 2024), ha direccionado sus esfuerzos en el logro de ejercicios de evaluación participativa mediante el GAR, a través de cuatro ámbitos: Fortalecimiento institucional, Espacios de participación, Transparencia en la ejecución, y Servicio al ciudadano; sobre los cuales se referencian las estrategias y acciones para la mejora del relacionamiento Estado – ciudadano.

Fortalecimiento institucional: Más allá de generar capacidades para la institucionalidad, desde la Gobernación del Valle del Cauca se contempló la importancia de fortalecer las instancias de participación y las herramientas de gestión pública; por esta razón, se buscó consolidar escenarios de fomento de capacidades para la principal instancia de participación ciudadana: el Consejo de Departamental de Participación Ciudadana, instancia fundamental para el seguimiento y evaluación de la gestión desde la perspectiva de la evaluación participativa.

El Consejo fue un actor principal en el proceso de formulación de la Política Pública Departamental de Participación Ciudadana, herramienta de gestión que se construyó a través de un Convenio marco con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL bajo la metodología de "Tallersatorios". Siendo así como desde los enfoques de la evaluación participativa la instancia incidió de manera colaborativa en la política pública, como también transformó sus dinámicas y empoderó a sus actores para la comprensión del ejercicio de gestión.

Este escenario de fortalecimiento institucional parte de la importancia de generar políticas públicas innovadoras bajo un enfoque de redes, donde la visión territorial, comunitaria como sectorial es un insumo clave tanto para la comprensión de las problemáticas como para la estructuración y evaluación de las intervenciones públicas.

Desde este ámbito del GAR, se puede denotar la existencia de ejercicios de evaluación colaborativa de corte ex-ante para la comprensión del sector participativo en la formulación de políticas públicas, a su vez, con la dinamización de la función y el fortalecimiento de la instancia de participación se incide en escenarios de evaluación para el empoderamiento.



Espacios de participación: El principal escenario de participación a nivel departamental se denomina "Conversatorio Ciudadano", que denota una estrategia cuyo objeto es fortalecer la participación ciudadana y el relacionamiento entre el Estado y la ciudadanía a través de procesos de diálogo en los municipios del Valle del Cauca (Secretaría General, 2024, p. 14). Como tal, entre los años 2024 y 2025 la estrategia logró abarcar 41 mu-



nicipios a nivel departamental, contando con más de dos mil doscientos compromisos ciudadanos, de los cuales cerca del 33% se encuentran finalizados, y alrededor del 66,7% en proceso (Secretaría General, SIGESI, 2 de febrero de 2026).

Esta estrategia es fundamental en el marco del GAR, toda vez que, permite la participación ciudadana por medio de un escenario de diálogo entre la comunidad, bajo la modalidad de voceros, con la institucionalidad y la Gobernadora del Departamento en un encuentro presencial, incidiendo así en una evaluación participativa transformadora; donde los roles, dinámicas y experiencias de los actores evolucionan para el abordaje y atención de las problemáticas públicas.

Ahora, desde este ámbito se brinda la oportunidad a todos los actores de observar y evaluar los resultados de cada compromiso a través del Sistema de Gestión Social Integral – SIGESI, plataforma que dinamiza la relación entre el Estado y la ciudadanía; y que incide no solo en la evaluación colaborativa y participativa práctica, sino que también en el empoderamiento de las comunidades para la toma de decisiones y control sobre el ejercicio público.

Transparencia en la ejecución: El SIGESI como escenario dinamizador se ha convertido a nivel departamental en un aliado para el desarrollo de la transparencia y evaluación participativa en la ejecución, no solo porque permite observar el avance en los compromisos establecidos con la ciudadanía, sino también porque a partir de esta plataforma se desarrolla la priorización de proyectos a través del voto digital; un ejercicio que fortalece la participación de las comunidades en la toma de decisiones, y que desde la Gobernación del Valle del Cauca permite obser-





var la georeferenciación de la votación, como la priorización y focalización de temáticas por parte de los participantes, quienes además de votar por proyectos establecidos pueden presentar para la votación sus propias alternativas de decisión.

De esta manera, la transparencia en la ejecución no solo conlleva a aperturar canales de información y comunicación continua, sino también a generar momentos para la evaluación participativa, donde las comunidades y actores del sistema social puedan empoderarse desde un rol de control y veeduría, pero a su vez, puedan desde el ejercicio colaborativo transformar sus comunidades y territorios mediante la toma de decisiones individual como colectiva a través del voto.

Servicio al ciudadano: El relacionamiento Estado – ciudadano al ir más allá de la participación ciudadana exige de la



generación de espacios de rendición de cuentas permanente, si bien los escenarios participativos permiten la socialización de los resultados de la gestión pública, presentando un gobierno basado en resultados, desde la Gobernación del Valle del Cauca se ha fortalecido el Sistema Territorial de Rendición de Cuentas, orientando su abordaje desde la comprensión del servicio al ciudadano.

Con base en lo anterior, se creó la primera sala de experiencia de rendición de cuentas, en la cual la comunidad puede acceder a través de códigos QR a la información correspondiente a la gestión departamental, como también se puede informar sobre las ofertas de bienes y servicios; así mismo, se han desarrollado los nodos de rendición de cuentas de deporte y cultura, como se ha impulsado a que la estrategia de rendición de cuentas permita la retroalimentación entre el Estado y la ciudadanía desde su planificación hasta la finalización de la audiencia de rendición de cuentas; presentando en este ámbito un ejercicio colaborativo, participativo, transformador y de empoderamiento de las comunidades sobre la gestión realizada por la administración pública.

Conclusiones

El Departamento del Valle del Cauca (Colombia) ha buscado orientar la participación ciudadana a otro nivel, fortaleciendo para esto el desarrollo de ejercicios de evaluación participativa desde el modelo de Gobierno Abierto Relacional, centrando su accionar en la consolidación del relacionamiento Estado – Ciudadano, no solo desde los escenarios de diálogo sino también desde la generación de capacidades comunitarias e institucionales para la toma de decisiones y por supuesto para la evaluación; toda vez que, se ha fortalecido instancias y espacios de participación como se han generado herramientas de gestión para el abordaje de las problemáticas públicas.

Finalmente, como se puede observar son múltiples las estrategias e intervenciones que desde el nivel departamental se impulsan y que inciden en la evaluación participativa, de esta manera el GAR es un pilar fundamental para el logro de escenarios evaluativos, y en el marco de este para el fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión pública.

REFERENCIAS

Gobernación del Valle del Cauca. (2024). Plan de Desarrollo "Liderazgo que Transforma" 2024 – 2027. Santiago de Cali.

Mariñez Navarro, F. (2016). La dimensión relacional del gobierno abierto y el liderazgo colaborativo. Guadalajara, México: Espiral, vol. XXIII, núm. 65, enero-abril, 2016, pp. 47-87.

OCDE. (2017). Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto.

Planas Lladó, A., Pineda-Herrero, P., Gil Pasamontes, E., y Sánchez Casals, L. (2014). La metodología de la Evaluación. Participativa de planes y acciones comunitarias. Tres experiencias de evaluación participativa en Catalunya Pedagogía Social. Sevilla, España: Revista Interuniversitaria, núm. 24. Pp. 105 – 134.

Secretaría General, Sistema de Gestión Social Integral – SIGESI. (2 de febrero de 2026). Compromisos Conversatorios Ciudadanos. Recuperado de: https://sigesi.valledelcauca.gov.co/compromisos-conversatorios-ciudadanos/wf

Secretaría General, Departamento del Valle del Cauca. (2024). El Valle del Cauca paraíso de la participación ciudadana: Estrategia de Conversatorios Ciudadanos. Santiago de Cali.

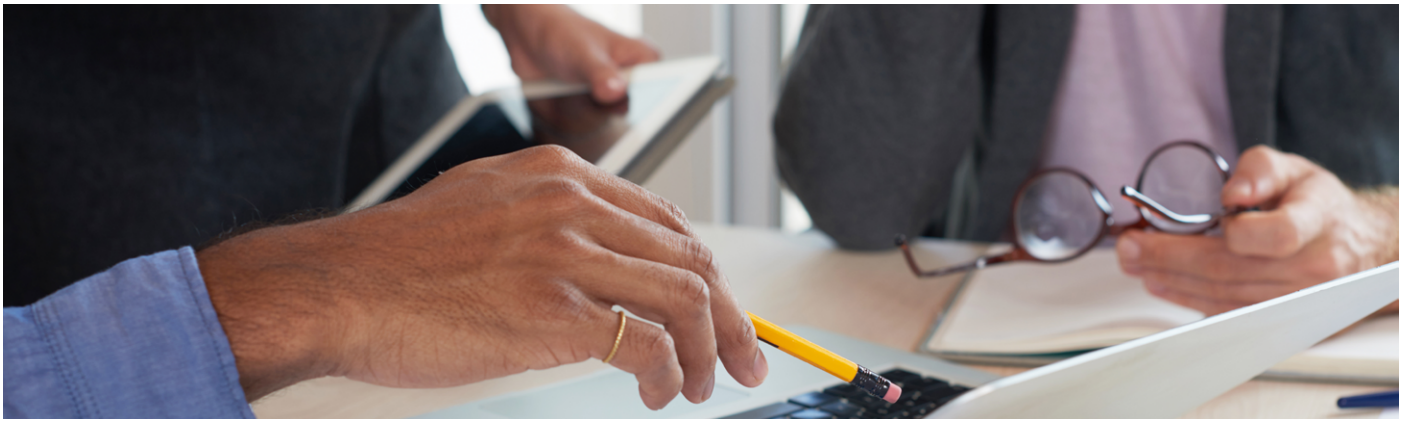
Reddick, C. (2011). Citizen interaction and e-government: Evidence for the managerial, consultative, and participatory models. Transforming Government: People, Process and Policy.

Vergara, V. (2018). Reflexiones en torno a la relevancia temática de la evaluación de políticas públicas. Medellín, Colombia: Opinión Jurídica. Vol. 17, Núm. 34. Pp. 191 – 209.



ACEVAL INFORMA

Sesión de trabajo
Reunión colaboración SEPH – ACEVAL



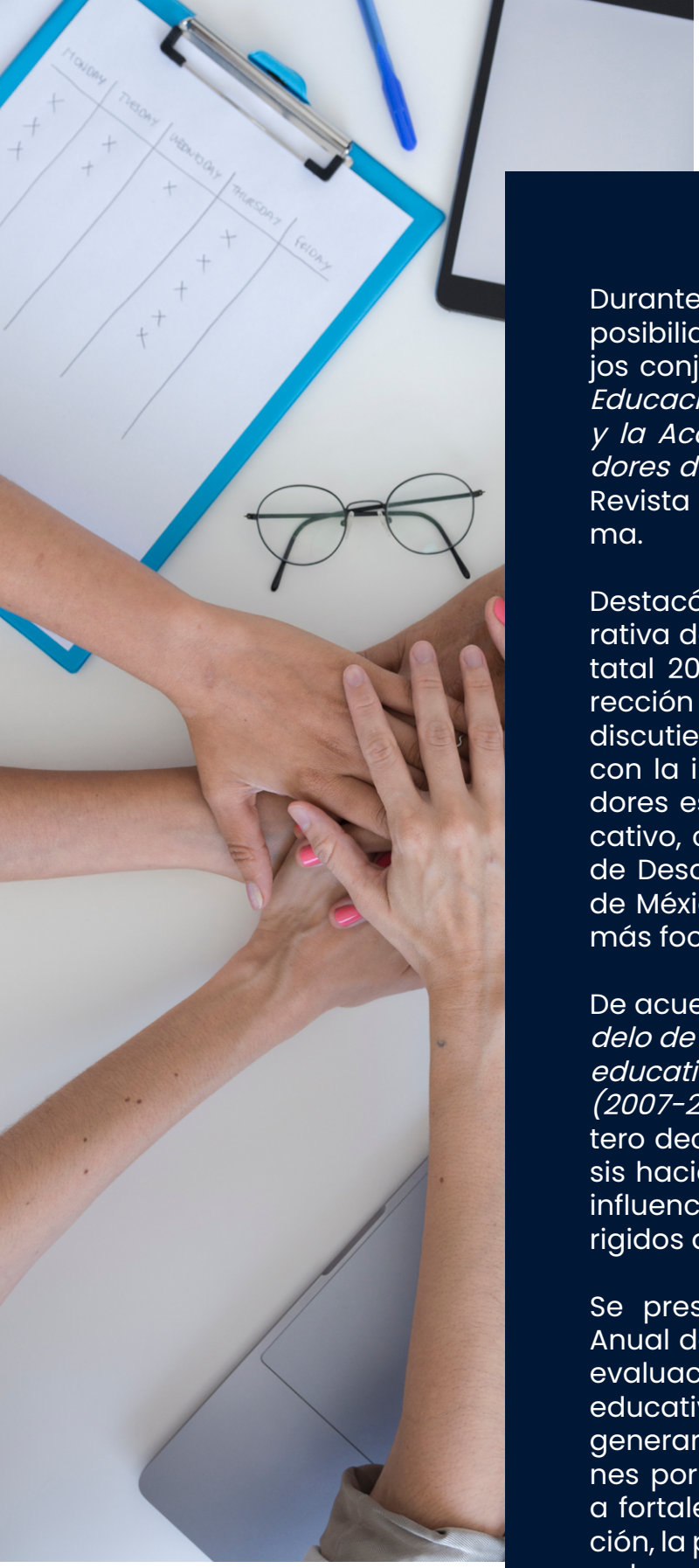
Macarena Orozco Martínez[1]
Comité grupo de trabajo
Evaluación Subnacional de ACEVAL

Con motivo de retomar la colaboración interinstitucional entre la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo (SEPH) y la Academia de Evaluadores de México (ACEVAL), se llevó a cabo la sesión de trabajo el 07 de agosto de 2025 de manera virtual en la plataforma Teams.

Por parte de la SEPH se contó con la presencia de la maestra Xochitl Beatriz García Curiel, Subsecretaria de Planeación y Evaluación; el licenciado Iván Enrique Ramírez Alcázar, Director General de Mejora de la Política Educativa; el maestro Luis Abraham Spínola Vázquez, Director General de Evaluación; y el contador Justo Adán Lozada Aguilar, Director de Evaluación Programática Presupuestal. Por parte de ACEVAL, se contó con la presencia de la maestra Diana Yolanda Valadez Rovelo, Coordinadora General de la Academia; el maestro Guillermo Aldair Villegas Fuentes, Editor en jefe de la Revista de Divulgación ACEVAL; la maestra Nancy Miriam Morales Rodríguez, Enlace Regional Centro; la doctora Macarena Orozco, Coordinadora de Evaluación Subnacional; la maestra Janett Salvador, fundadora, e integrante del grupo coordinador Agenda Nacional para la Evaluación; la doctora Jaqueline Meza, titular de la vocalía de los estados; y el maestro Benjamín Chacón, titular de Administración Financiera.

La sesión tuvo como objetivo retomar la colaboración interinstitucional en materia de evaluación de políticas educativas del Estado de Hidalgo, con énfasis en el seguimiento de proyectos, actualización de indicadores del Plan Estatal de Desarrollo y la revisión de actividades de evaluación. En este marco, se buscó fortalecer la coordinación técnica para mejorar la calidad de la información utilizada en la evaluación y apoyar la toma de decisiones cardinales del sector educativo estatal.

1 Profesora-Investigadora en Universidad de Guanajuato, Campus León. SNII nivel 1. Economista, Dra. En Estudios Científico-Sociales. Líneas de investigación y trabajo en consultoría en gobiernos subnacionales de 2007 a la fecha principalmente en temas de: Perspectiva de Género y Derechos Humanos; Políticas Públicas: Diagnóstico, Diseño, Implementación, Monitoreo, y Evaluación; Economía y Desarrollo Social. m.orozco@ugto.mx



Durante la reunión se comentó la posibilidad de publicación de trabajos conjuntos entre la "*Secretaría de Educación Pública de Hidalgo (SEPH) y la Academia Nacional de Evaluadores de México A.C. (ACEVAL)*" en la Revista de Divulgación de esta última.

Destacó la actualización y comparativa de los indicadores del Plan Estatal 2025-2028 por parte de la Dirección General de Evaluación y se discutieron aspectos relacionados con la importancia de estos indicadores estratégicos para sector educativo, con relación al Plan Nacional de Desarrollo y de la Nueva Escuela de México, por medio de estrategias más focalizadas.

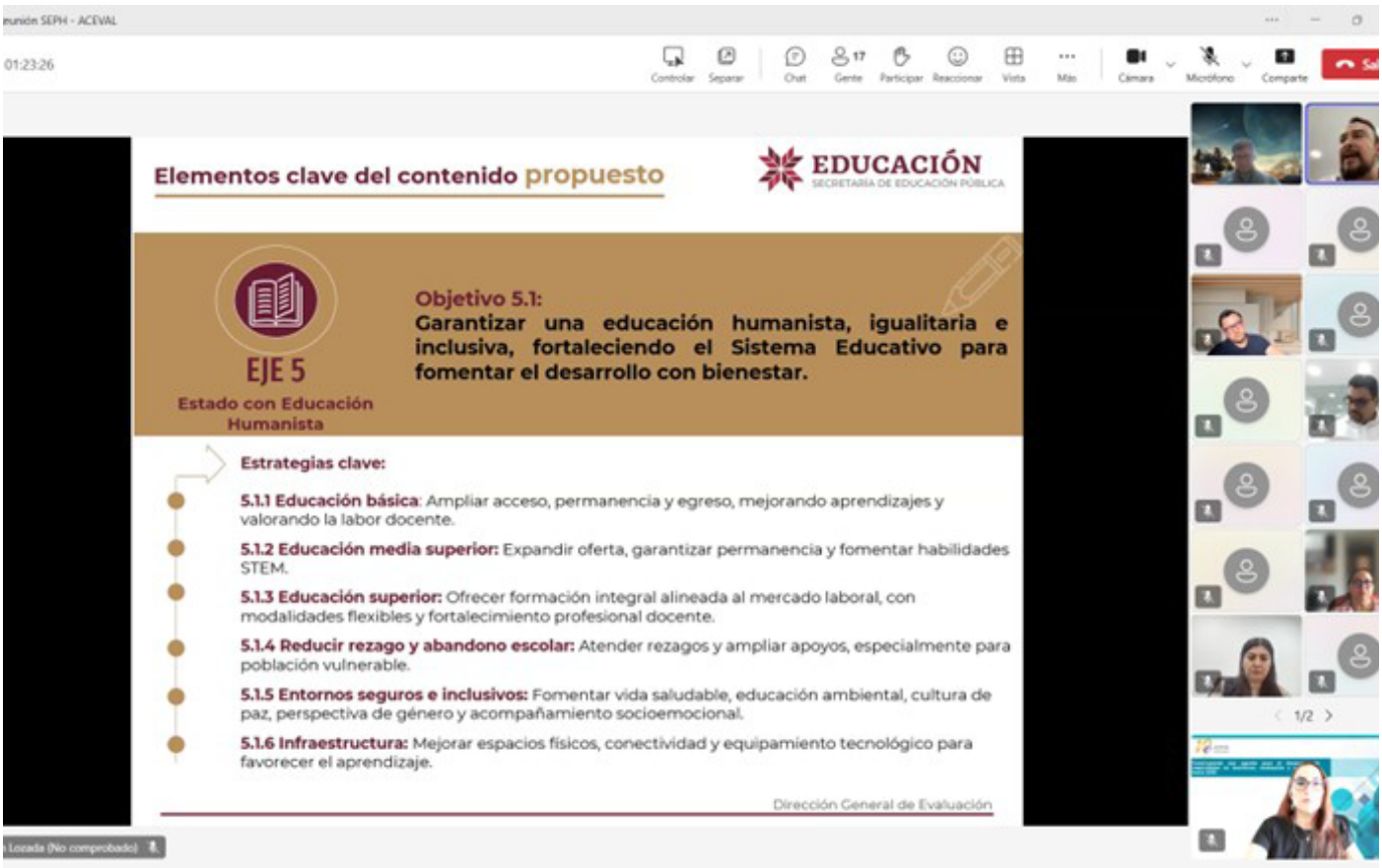
De acuerdo a lo observado en el *Modelo de tránsito escolar en el sistema educativo modalidad escolarizada (2007-2008 a 2023-2024*, resulta certero decir que existe un mayor énfasis hacia el nivel de bachillerato y la influencia de programas sociales dirigidos a estudiantes y sus familias.

Se presentó también el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025 y las evaluaciones internas del sistema educativo estatal, lo que permitió generar comentarios y observaciones por parte de ACEVAL orientadas a fortalecer los procesos de evaluación, la pertinencia de los indicadores y el uso de evidencias para la mejora de las políticas públicas educativas.

En la sesión también se expusieron elementos de análisis ubicados en el nivel estratégico de la política educativa, destacando que a nivel federal se observa una apuesta relevante por el bachillerato. Asimismo, se hizo referencia a 13 indicadores tácticos y a la incidencia de programas sociales universales —monetarios y en especie— dirigidos a estudiantes y sus familias, como factores relevantes para comprender la orientación actual de la política educativa.

La revisión del Programa y de las evaluaciones internas, permitieron un espacio de retroalimentación en el que resalta la importancia de continuar fortaleciendo los mecanismos de seguimiento, análisis e interpretación de los resultados de evaluación. En este sentido, figura el valor de la colaboración con ACEVAL para aportar perspectivas que contribuyan a mejorar la calidad, pertinencia y utilidad de los procesos de evaluación en el ámbito educativo en el Estado.

Finalmente, se concluyó con los compromisos establecidos para reforzar las capacidades de evaluación y se resaltó la importancia de consolidar evidencia en la gestión de la política pública educativa.



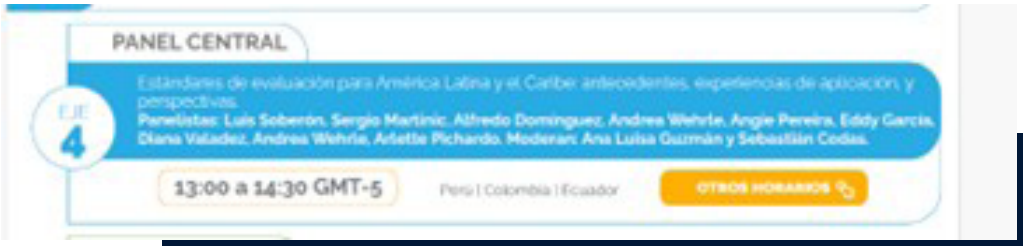


Panel: Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe: antecedentes, experiencias de aplicación, y perspectivas

Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

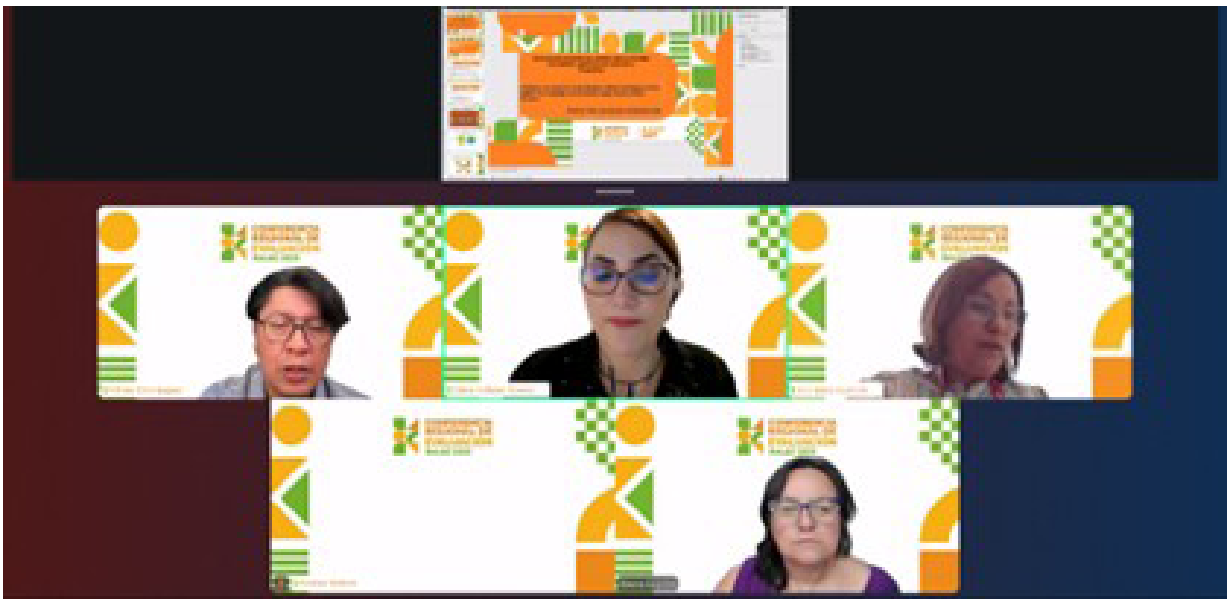
Del 3 al 5 de septiembre de 2025 se llevó a cabo, en modalidad virtual, la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025, "Hacia una Agenda Regional de Evaluación para el Desarrollo Sostenible", un espacio de diálogo, reflexión e intercambio entre personas expertas, redes nacionales, academia, sector público y organismos internacionales comprometidos con el fortalecimiento de la evaluación en América Latina y el Caribe. La conferencia tuvo como propósito contribuir a la construcción de una agenda regional de evaluación con visión al 2040, estrechar la colaboración entre actores del ecosistema evaluativo y fortalecer capacidades técnicas y estratégicas para una evaluación más útil, participativa e incidente.

1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com



En este marco, ACEVAL participó activamente en el panel central "Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe: antecedentes, experiencias de aplicación y perspectivas", realizado el 4 de septiembre, con la intervención de la Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo, Coordinadora General de ACEVAL, quien presentó la ponencia "Desafíos y lecciones de la implementación de los Estándares de Evaluación de ReLAC en México, desde la práctica". La exposición destacó la aplicación de los estándares de rigurosidad, ética y principios jurídicos, comprensión cultural, relevancia y utilidad, considerando su implementación antes, durante y después de los procesos evaluativos. Asimismo, se subrayaron desafíos como la necesidad de contar con una guía práctica de implementación, adaptar los estándares sin sobrecargar recursos ni plazos administrativos, garantizar transparencia, autonomía e integridad profesional, e incorporar de manera efectiva los derechos culturales, la equidad, la interculturalidad y la incidencia de los resultados en la política pública. Asimismo, participó el Mtro. Alfredo Domínguez, Co-chair del Comité de Vinculación de ACEVAL, con la ponencia "2a. Experiencia de uso de estándares ReLAC: Caso de México", contribuyendo al intercambio regional desde la experiencia mexicana en la adopción y uso de estos referentes para fortalecer la práctica evaluativa.

La participación de ACEVAL en este espacio fortaleció el intercambio regional de experiencias y reafirmó el compromiso de ACEVAL con el impulso de una evaluación contextualizada, ética, pertinente y útil, así como con la articulación de experiencias nacionales que contribuyan al fortalecimiento de los estándares de evaluación en América Latina y el Caribe.



La participación de ACEVAL en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025 confirmó que los Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe constituyen una referencia estratégica para fortalecer evaluaciones más rigurosas, éticas, culturalmente pertinentes y orientadas al uso de resultados. A una década de su construcción, el panel permitió constatar que su vigencia no sólo permanece, sino que resulta cada vez más relevante frente a contextos institucionales complejos, restricciones operativas y crecientes demandas de su utilidad.

Desde la experiencia compartida por México, se identificó que uno de los principales retos sigue siendo traducir los estándares en mecanismos prácticos de implementación dentro de marcos normativos, Términos de Referencia y metodologías ya consolidadas. En particular, se subrayó la necesidad de armonizar la rigurosidad técnica con tiempos y recursos limitados; proteger la autonomía profesional frente a presiones político-administrativas; incorporar de manera efectiva la interculturalidad, la equidad y los derechos humanos; y asegurar que los hallazgos no se agoten en la difusión formal, sino que incidan en decisiones concretas de política pública.

En este marco, ACEVAL reafirma que la evaluación de calidad no puede reducirse a un ejercicio técnico-administrativo. Por el contrario, debe asumirse como un proceso de aprendizaje, rendición de cuentas y mejora pública, en el que la ética, la participación efectiva, la transparencia y la utilidad de los resultados sean condiciones irrenunciables. La experiencia presentada mostró que los estándares de ReLAC son compatibles con instrumentos nacionales y sbunacionales de evaluación.

Panel: Innovación en Monitoreo, Evaluación, y Aprendizaje (MEA) Aplicaciones Prácticas de IA para la Gestión Pública



Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

En el marco de la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025, realizada del 3 al 5 de septiembre, ACEVAL participó en el panel "Innovación en Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA): Aplicaciones Prácticas de IA para la Gestión Pública", un espacio orientado a reflexionar sobre el potencial de la inteligencia artificial para fortalecer los procesos de análisis, monitoreo, evaluación y aprendizaje en la gestión pública. En este panel participaron Alfredo Domínguez, Diana Valadez, Alejandra Lucero y Andrea Wehrle, con moderación de Cristine Cambiour.

Por parte de ACEVAL, la Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo presentó la ponencia "Inteligencia Artificial en el

1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com



Análisis Cualitativo: Lecciones desde un Caso Práctico en México", en la que compartió un estudio centrado en el uso de los indicadores en programas sociales y fondos federales en México, a partir de un análisis cuantitativo previo y su profundización mediante grupos focales. La exposición subrayó que el análisis cualitativo no sustituye lo cuantitativo, sino que lo complementa, al permitir captar percepciones, contextos, barreras y oportunidades que los datos numéricos por sí solos no muestran.

La ponencia explicó que el diseño del estudio se apoyó en seis grupos focales con actores clave a partir de lo registrado en los grupos focales se procedió a sistematizarlo y, se desarrolló un proceso de codificación cualitativa que incluyó enfoques abiertos, axiales, descriptivos e in vivo, con el propósito de identificar temas, relaciones, patrones y significados relevantes para comprender el uso práctico de las evaluaciones en distintos niveles institucionales.

Uno de los aportes centrales de la participación de la Mtra. Valadez consistió en mostrar cómo la inteligencia artificial puede fortalecer distintas fases del análisis cualitativo, sin perder de vista la ética en el uso de este tipo de herramientas y la responsabilidad de analizar con solidez metodológica. Entre ellas destacó la transcripción automática de audio y video, la codificación inicial mediante procesamiento de lenguaje natural, la generación de matrices temáticas, el análisis temático y relacional, la identificación de puntos de vista divergentes, la detección de patrones principales y la comparación y validación de hallazgos. Desde esta perspectiva, la IA fue presentada como una herramienta que no reemplaza la interpretación humana, pero sí puede potenciar la eficiencia, la sistematicidad y la profundidad analítica de los equipos de evaluación.

Asimismo, se enfatizó que el uso de inteligencia artificial en evaluación exige atender desafíos éticos y operativos relevantes. La exposición destacó la necesidad de proteger datos sensibles y garantizar la anonimización de narrativas; reconocer y mitigar posibles sesgos algorítmicos; transparentar qué parte del proceso fue asistida por IA y cuál dependió del juicio experto; y asegurar que los resultados mantengan legitimidad y confianza frente a instituciones públicas, actores participantes y ciudadanía. En este sentido, se subrayó que la ética y la sensibilidad humana deben guiar siempre el uso de estas herramientas.

Por su parte, el Mtro. Alfredo Domínguez Díaz participó con la ponencia "Innovación en Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje: Aplicaciones prácticas para la gestión pública", en la que presentó diversos casos de estudio que ilustran usos concretos de inteligencia artificial en el ámbito público. Entre ellos destacó el uso modelos de detección de anomalías para identificar consumos atípicos y generar alertas tempranas en un caso en particular de gestión de recursos materiales de un organismo operado, a través de análisis semántico para mapear funciones, detectar duplicidades o vacíos y fortalecer la planeación institucional; el uso de IA en la gestión de datos cualitativos en procesos de MEA, para clasificar citas textuales, analizar sentimientos e identificar temas recurrentes.

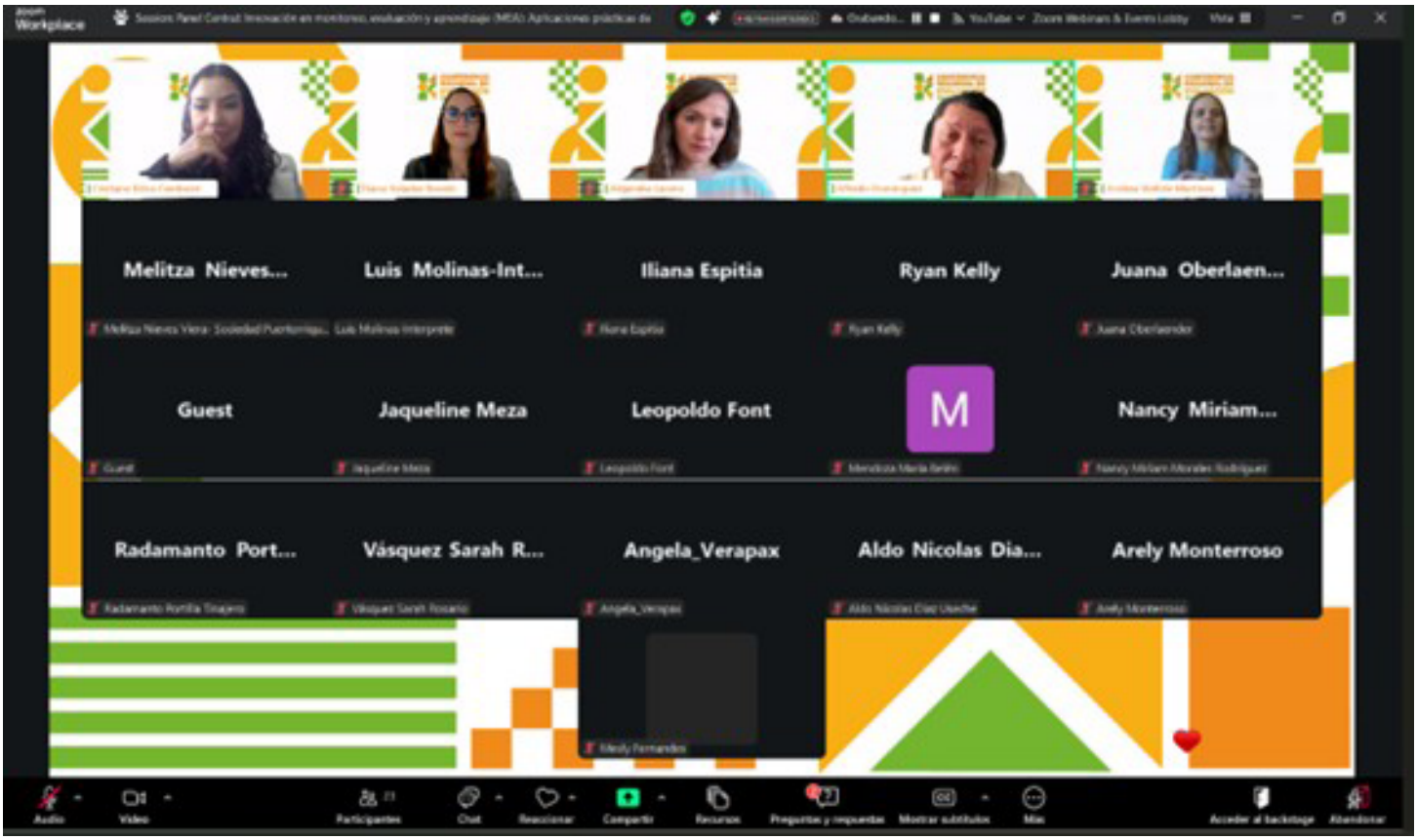
La presentación del Mtro. Domínguez subrayó que estas experiencias muestran a la inteligencia artificial como un recurso estratégico para fortalecer procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje, al contribuir a la reducción de costos, la optimización de recursos humanos, la agilización del análisis de grandes volúmenes de información y el fortalecimiento de la planeación estratégica.



De igual forma, se enfatizó que la adopción de IA en la administración pública requiere no sólo capacidades técnicas, sino también marcos de gobernanza, reglas internas claras, calidad de los datos y transparencia en la toma de decisiones. En esa lógica, se planteó la importancia de impulsar proyectos piloto escalables, fortalecer capacidades institucionales y asumir la IA no sólo como una herramienta tecnológica, sino como una palanca de innovación pública con potencial para mejorar la eficiencia, la calidad y la pertinencia de las decisiones públicas.

La participación de ACEVAL en este panel reafirmó su compromiso con la incorporación crítica, ética y contextualizada de innovaciones metodológicas que fortalezcan la evaluación en México y en América Latina. Las experiencias compartidas evidenciaron que la inteligencia artificial puede aportar valor significativo a los procesos de MEA, siempre que su uso esté acompañado de criterio técnico, responsabilidad ética, supervisión humana y orientación a la utilidad pública de los hallazgos.

En congruencia con ello, ACEVAL reafirma la importancia de impulsar espacios de formación, intercambio técnico y reflexión aplicada sobre el uso de inteligencia artificial en evaluación, promoviendo su adopción crítica y ética, así como el desarrollo de capacidades que permitan aprovechar sus beneficios sin perder de vista la centralidad de las personas, los contextos y la utilidad pública de la evidencia.



La comunidad ACEVAL en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025: apoyo voluntario para fortalecer la operación, moderación y asistencia técnica de las sesiones

Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

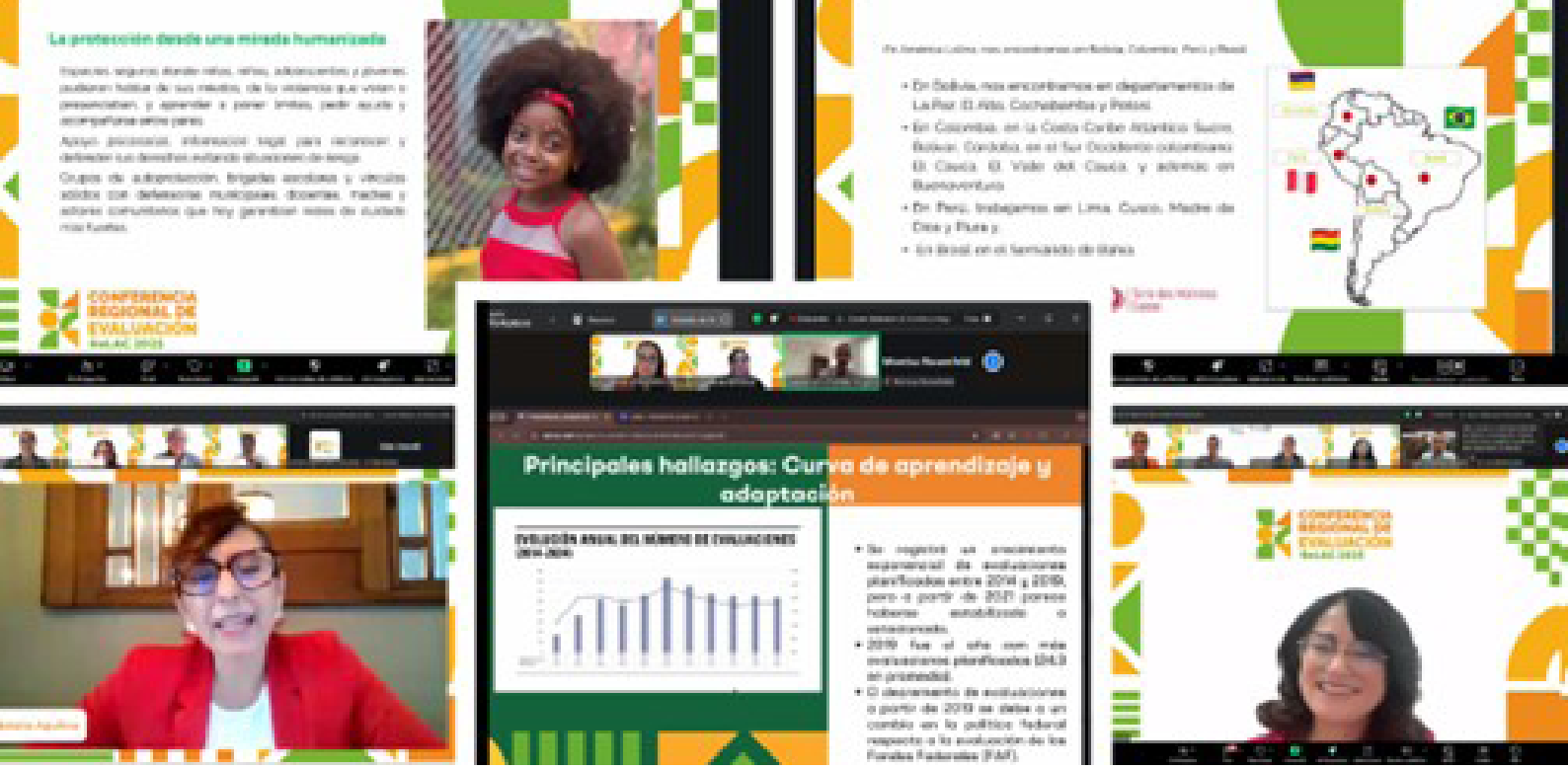
Durante los días 3, 4 y 5 de septiembre en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025 bajo la modalidad virtual, la comunidad de la Academia Nacional de Evaluadores de México A.C. (ACEVAL) participó de manera activa y solidaria a través de labores de moderación y asistencia técnica en distintas ferias, talleres y paneles de la agenda regional. La conferencia fue concebida como un espacio para fortalecer capacidades, estrechar la colaboración entre redes y promover el uso de enfoques, metodologías y herramientas innovadoras para la evaluación en América Latina y el Caribe.

Este acompañamiento voluntario fue especialmente relevante porque las personas voluntarias desempeñaron funciones clave para asegurar el desarrollo ordenado de las sesiones, incluyendo apoyo a participantes para su acceso a la plataforma, seguimiento a incidencias técnicas, verificación de grabación en la nube, control de micrófonos y manejo de interrupciones, así como respaldo a la moderación en sesiones tipo feria, talleres y paneles.

Por parte de ACEVAL, la Mtra. Diana Valadez participó en la moderación de la Feria Simultánea – Eje 2, Feria A: Evaluación con Datos y Tecnología, contribuyendo a la conducción de un espacio alineado con uno de los objetivos sustantivos de la conferencia: impulsar el uso de datos y tecnologías innovadoras para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos de evaluación. Asimismo, brindó asistencia técnica en el Panel Central "El futuro de la evaluación ante el avance de la post-verdad", apoyando las condiciones operativas para el adecuado desarrollo del diálogo.



1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com



La voluntaria de ACEVAL la Mtra. María Oliva Galindo Zamudio brindó asistencia técnica en el Taller "Caminos causales en contextos complejos", en el Taller "Teoría de cambio para monitorear y evaluar resultados" y en el panel simultáneo "Inovação e Evidência na Avaliação de Impacto Social em Educação na América Latina: Casos do Instituto Ayrton Senna com Metodologias Avançadas". Su apoyo contribuyó a la operación adecuada de espacios formativos y de intercambio especializado, en los que el acompañamiento técnico es indispensable para sostener la interacción y el flujo de las sesiones. En el caso de los talleres, la guía subrayó la importancia de prestar atención a la seguridad, al manejo de micrófonos y a posibles interrupciones; en los paneles, al soporte técnico general.

Por su parte, la voluntaria de ACEVAL la Mtra. Nancy Morales Rodríguez ofreció asistencia técnica en el Taller "El enfoque participativo en evaluación: una herramienta de transformación social", en el Taller "Habilidades blandas para una evaluación transformadora", en el panel simultáneo "¿Qué podemos hacer (o seguir haciendo) para que los sistemas de evaluación no funcionen nunca?", así como en el Panel Central "Aumentar el foco en Género y Derechos Humanos: una agenda que sostenemos". Su participación fue especialmente valiosa en sesiones vinculadas al fortalecimiento de capacidades, evaluación participativa y enfoques sustantivos para la región, reforzando la operación técnica necesaria para que estos espacios se desarrollaran con fluidez.

Asimismo, el Mtro. Guillermo Aldair Villegas Fuentes, voluntario de ACEVAL, participó en la moderación de la Feria Simultánea, Feria B: Evaluación con Perspectiva de Derechos y Ciudadanía, aportando a la conducción de un espacio de diálogo temático que conectó con los objetivos de la conferencia en materia de fortalecimiento institucional, intercambio de experiencias y promoción de enfoques de derechos en la evaluación.

En las ferias, la guía de voluntariado estableció con claridad que el apoyo a la moderación debía acompañarse del control de tiempo, monitoreo de la grabación y eventual habilitación de salas separadas si la dinámica lo requería.

De igual forma, el Dr. Carlos Ricardo Aguilar Astorga, voluntario de ACEVAL, participó en la moderación del panel simultáneo “Retos y pendientes para evaluar con enfoque de derechos humanos”, de 11:30 a 12:30, mientras que Enrique Joel Burton Mendoza, también voluntario de ACEVAL, brindó asistencia técnica en el panel simultáneo “Cambiando los paradigmas en evaluación en México: la evaluación participativa a nivel subnacional” y en el Panel Central “Desafíos y oportunidades para la evaluación con foco en DDHH, Crisis y Violencias en contextos de policrisis”. Estas contribuciones reflejaron no sólo disposición colaborativa, sino también capacidad operativa para acompañar sesiones de alta relevancia temática en la agenda regional.



La presencia voluntaria de integrantes de ACEVAL en estas funciones operativas dio cuenta del compromiso de la comunidad no sólo con la producción y discusión de conocimiento evaluativo, sino también con la construcción colectiva de condiciones para el diálogo regional, el aprendizaje compartido y la colaboración entre redes. El voluntariado hizo posible que múltiples sesiones se desarrollaran con orden, continuidad y respaldo técnico, contribuyendo de manera concreta a la calidad de la experiencia de quienes participaron en la conferencia. Todo ello permitió sostener la experiencia de participación en una conferencia virtual amplia, diversa y multinacional.



Apoyo voluntario en la **Conferencia Regional de Evaluación** de América Latina y el Caribe

Esta experiencia mostró, además, que el compromiso de ACEVAL con el fortalecimiento de la evaluación trasciende la intervención en paneles o ponencias especializadas, al traducirse también en una disposición solidaria para respaldar la logística académica y técnica de eventos de alcance regional. En congruencia con ello, ACEVAL reafirma la importancia de seguir impulsando una participación activa de su comunidad en espacios regionales, no sólo como ponentes o panelistas, sino también como parte de los equipos que hacen posible la operación, la moderación y el acompañamiento técnico de estos encuentros.

"Fortalecer esta dimensión colaborativa es también fortalecer la cultura de la evaluación desde la práctica, la corresponsabilidad y el trabajo en red."



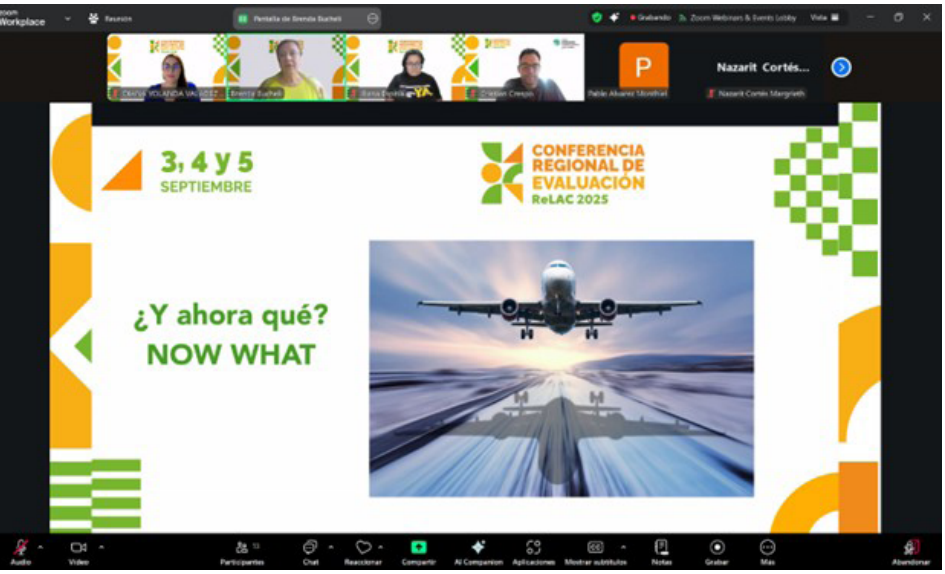
ACEVAL en la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025: articulación y trabajo en red para fortalecer la evaluación en América Latina y el Caribe

Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

En el marco de la Conferencia Regional de Evaluación ReLAC 2025, celebrada del 3 al 5 de septiembre, la Academia Nacional de Evaluadores de México A.C. (ACEVAL) participó activamente en la dinámica grupal del Eje 5: Alianza grupal y plenaria, titulada "¿Cómo avanzamos en conjunto? Estrechar la colaboración y el trabajo en red entre los países miembros de ReLAC", un espacio orientado a reflexionar sobre los mecanismos de articulación regional y a construir rutas colectivas para el fortalecimiento de la evaluación en América Latina y el Caribe.

En esta sesión, moderada por Brenda Bucheli, se convocó a representantes de redes nacionales, instituciones regionales y actores gubernamentales, con el propósito de identificar oportunidades, desafíos y acciones concretas para consolidar una agenda común de evaluación hacia el futuro. El diálogo se centró en la importancia de transitar de esfuerzos aislados hacia esquemas de colaboración efectiva, que permitan compartir aprendizajes, metodologías, herramientas y experiencias entre países.

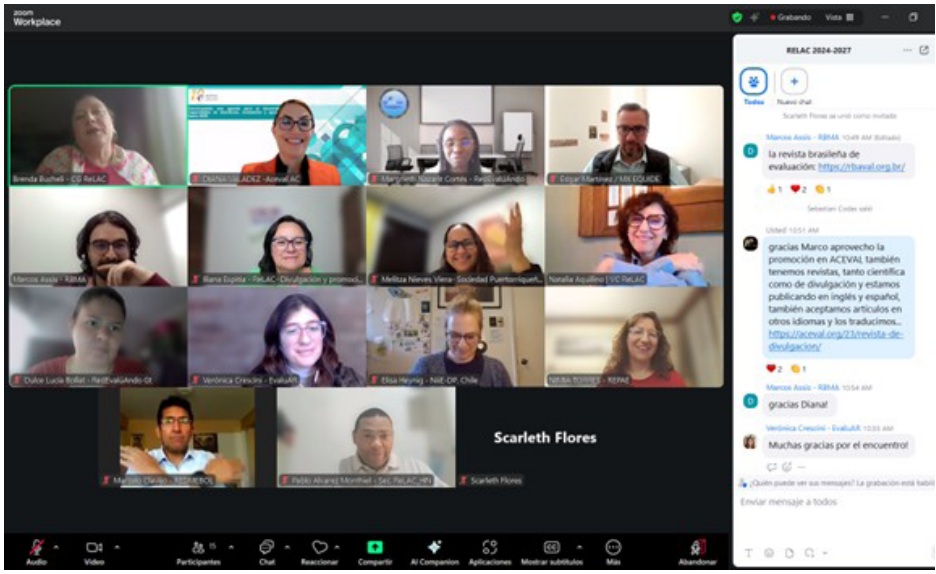
1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com



Por parte de ACEVAL, la Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo, en su carácter de Coordinadora General, participó en esta dinámica aportando la experiencia de la comunidad evaluadora en México, particularmente en el impulso de espacios de formación, generación de conocimiento aplicado y articulación interinstitucional. En su intervención, se destacó la relevancia de fortalecer las redes como plataformas vivas de intercambio técnico, así como la necesidad de promover una evaluación más contextualizada, participativa y orientada a la toma de decisiones.

Asimismo, se enfatizó que el trabajo en red no sólo implica coordinación, sino la construcción de confianza, corresponsabilidad y acción conjunta, elementos indispensables para avanzar hacia una evaluación con mayor incidencia en las políticas públicas. En este sentido, se subrayó la importancia de generar mecanismos que faciliten la colaboración sostenida entre países, incluyendo comunidades de práctica, espacios de formación regional, intercambio de experiencias y desarrollo conjunto de metodologías adaptadas a los contextos de América Latina y el Caribe.

La participación de ACEVAL en este espacio reafirma su compromiso con el fortalecimiento de la cooperación regional, reconociendo que los desafíos que enfrenta la evaluación —como la complejidad de los problemas públicos, la necesidad de evidencia útil y la incorporación de enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad— requieren respuestas colectivas y articuladas.

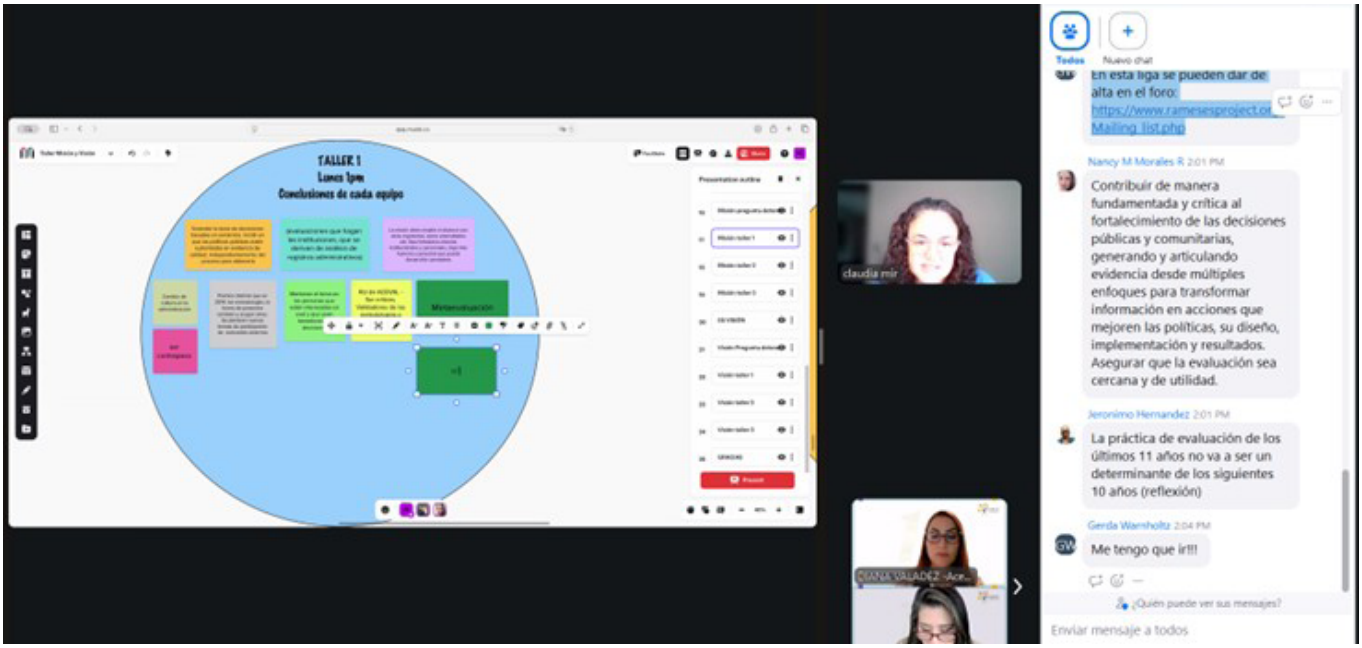


Talleres para actualización de Misión y Visión Membresía y equipo de personas coordinadoras de la ACEVAL

Macarena Orozco Martínez[1]
Comité grupo de trabajo Evaluación Subnacional de ACEVAL

Los talleres para la actualización de la misión y visión de la Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL) se realizaron los días 20 y 21 de octubre de 2025 en modalidad virtual, con la participación de integrantes de la membresía, así como de personas coordinadoras de proyectos y grupos de trabajo. Estos encuentros formaron parte del proceso de reflexión institucional orientado a revisar y actualizar los elementos estratégicos de la organización, considerando los cambios recientes en el ecosistema de evaluación en México. Se enmarcan en un proceso más amplio de planeación estratégica con visión de mediano y largo plazo (2035), orientado al fortalecimiento de la gobernanza interna y al posicionamiento de ACEVAL en el nuevo contexto institucional.

1 Profesora-Investigadora en Universidad de Guanajuato, Campus León. SNII nivel 1. Economista, Dra. En Estudios Científico-Sociales. Líneas de investigación y trabajo en consultoría en gobiernos subnacionales de 2007 a la fecha principalmente en temas de: Perspectiva de Género y Derechos Humanos; Políticas Públicas: Diagnóstico, Diseño, Implementación, Monitoreo, y Evaluación; Economía y Desarrollo Social. m.orozco@ugto.mx



El objetivo central y más importante de los talleres fue generar un espacio participativo que permitiera recoger las perspectivas, experiencias y expectativas de quienes forman parte de la comunidad vinculada a ACEVAL. Debido a que la membresía se encuentra distribuida en distintas regiones del país, se optó por una metodología virtual que facilitara la participación del mayor número de personas posible. Asimismo, este proceso combinó herramientas sincrónicas y asíncronas, incluyendo consultas abiertas, plataformas colaborativas y ejercicios de sistematización colectiva.

El objetivo central fue construir, de manera colectiva, insumos para actualizar la misión y la visión institucional que orientarán el rumbo de la Academia en los próximos años.

El contenido de los talleres se centró en analizar el marco actual de la evaluación en México y decidir qué **rol tendrá** la Academia en éste, así como sus proyecciones futuras a mediano plazo. Durante las sesiones se presentaron avances relacionados con la construcción de una política nacional de evaluación y la transición de algunas funciones institucionales hacia nuevas instancias, lo que abrió un espacio de reflexión sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la comunidad evaluadora en el país. En este contexto, se destacó la importancia de redefinir el papel de ACEVAL como actor estratégico con capacidad de incidencia en políticas públicas.

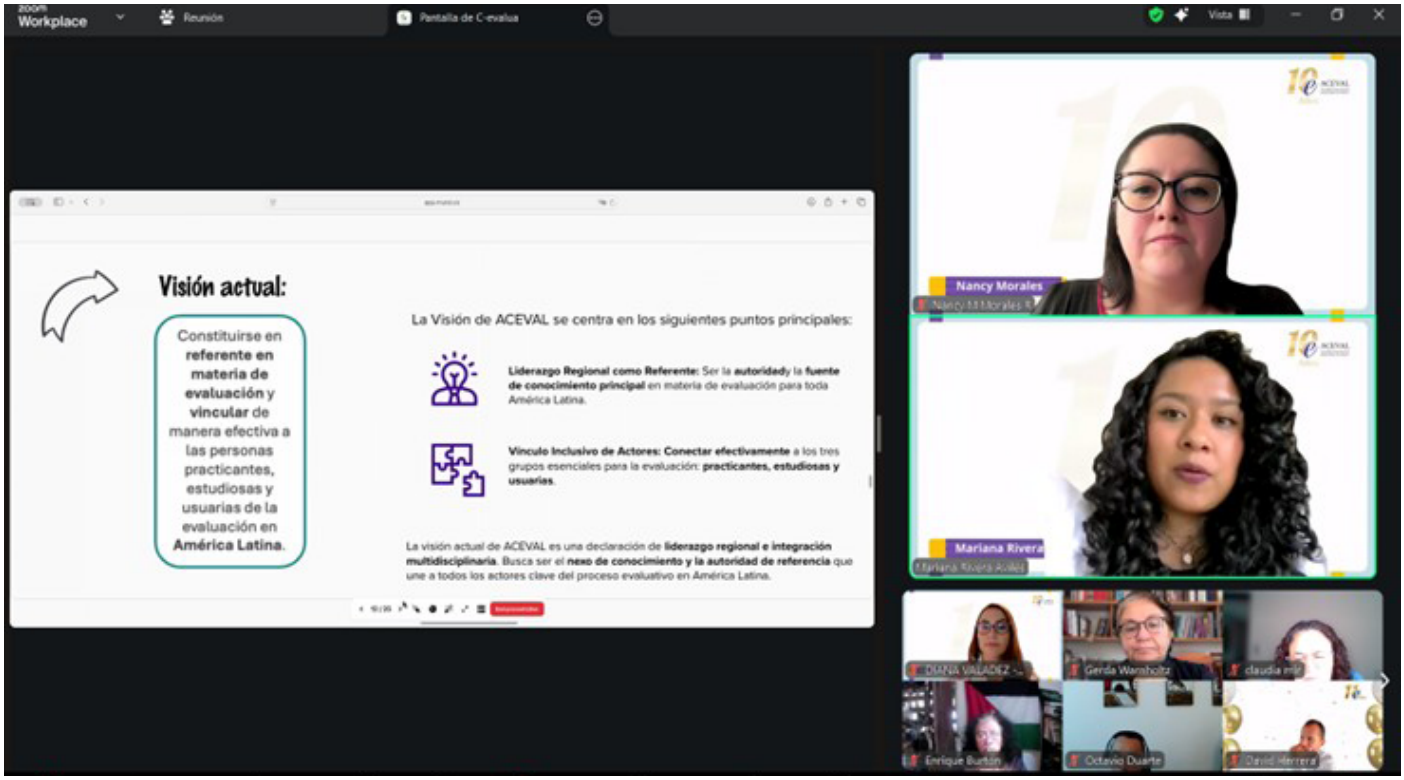
Asimismo, se compartieron los resultados de un cuestionario virtual aplicado previamente a la membresía,

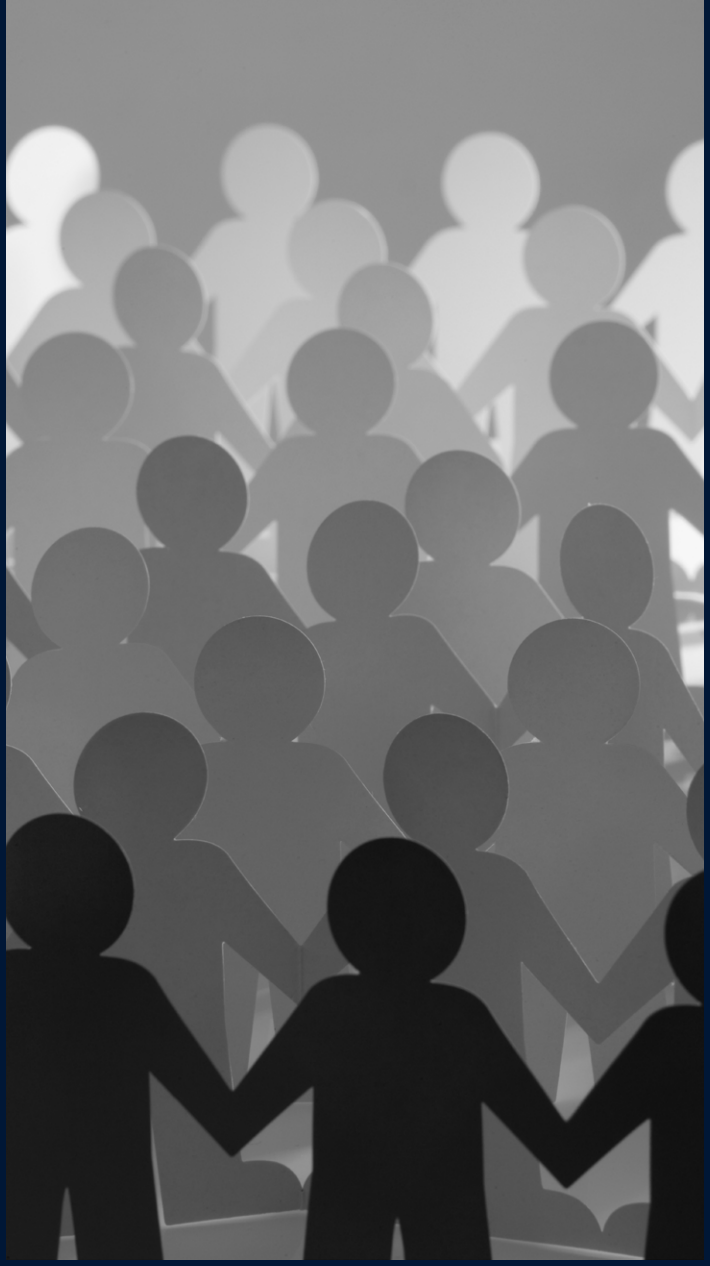


cual permitió identificar percepciones sobre el rol actual de ACEVAL, sus fortalezas y las áreas en las que se considera necesario reforzar su incidencia. Estos resultados evidenciaron la necesidad de ampliar el alcance del ecosistema evaluativo, fortalecer la comunidad profesional y consolidar una mayor incidencia en la toma de decisiones públicas.

Como parte central del proceso, las personas participantes trabajaron en dinámicas grupales orientadas a reflexionar sobre dos preguntas clave: el "sentido de vida colectiva" de la organización (vinculado a la definición de su misión) y la visión de futuro que se desea construir como comunidad evaluadora. En estos grupos específicos se discutieron ideas de cómo debería posicionarse ACEVAL y sus prioridades estratégicas.

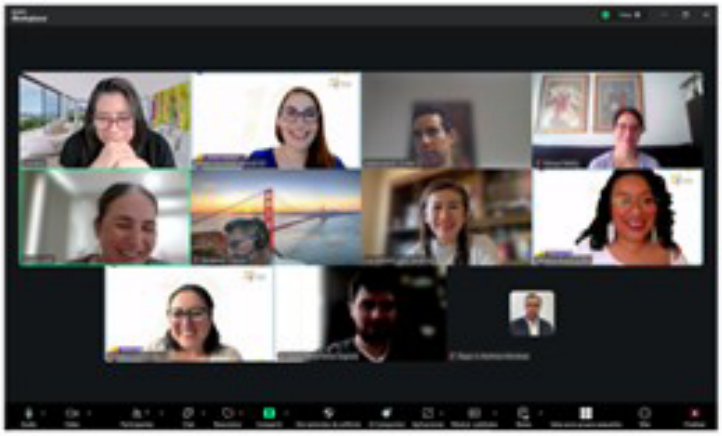
Las discusiones permitieron identificar coincidencias en torno a las metas de la Academia, impulsar el desarrollo de capacidades profesionales y promover una mayor incidencia de la evaluación en la toma de decisiones públicas. Se destacó también la necesidad de transitar de un enfoque centrado en la generación de conocimiento hacia uno orientado a la incidencia, la articulación del ecosistema y la generación de valor público.

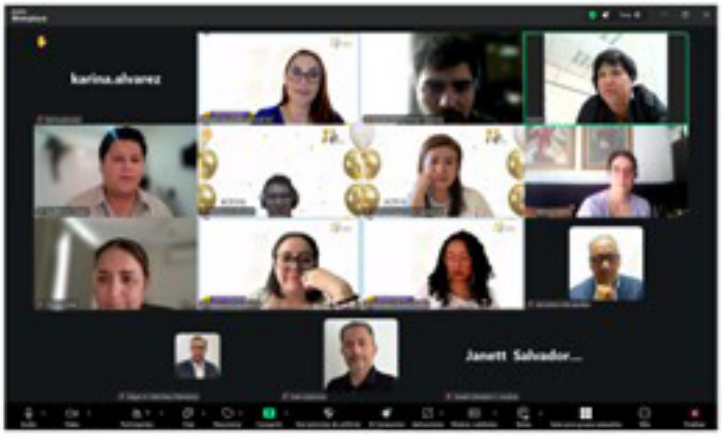




Destacó la importancia de consolidar a ACEVAL como un referente técnico y ético dentro del ecosistema evaluativo, capaz de articular conocimientos, promover la innovación metodológica y contribuir a que la evidencia se traduzca en acciones que generen valor público.

Se llegó así al acuerdo de sistematizar las contribuciones generadas durante los talleres y complementarlas con las aportaciones recibidas a través de los mecanismos de consulta abiertos a la membresía. Este proceso permitió la elaboración de una propuesta final de actualización estratégica que posteriormente fue presentada para su revisión y aprobación. Como resultado, se consolidaron propuestas de misión y visión alineadas con un enfoque de incidencia, rigor técnico y compromiso ético, así como líneas de acción para fortalecer la gobernanza interna, la sostenibilidad institucional y la proyección regional de ACEVAL.





Taller: Instrumentos de recolección de campo con Inteligencia Artificial

Alfredo Domínguez Díaz[1]
Co-Chair Comité de Vinculación Internacional de ACEVAL

Diana Yolanda Valadez Rovelo[2]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

El taller se desarrolló los días 9 y 10 de septiembre de 2025, bajo modalidad virtual, como un espacio de formación aplicada para mostrar, paso a paso, cómo puede integrarse la Inteligencia Artificial generativa en el ciclo de construcción de instrumentos de recolección de campo. En su conjunto, el taller se estructuró bajo un enfoque práctico y metodológico, enfatizando la integración de la inteligencia artificial como herramienta de apoyo y no como sustituto del criterio evaluativo. Así, el énfasis no se centró en "usar una herramienta", sino en entender en qué momentos del proceso la IA puede aportar valor, qué riesgos introduce cuando se usa sin controles, y qué prácticas ayudan a mantener calidad metodológica, consistencia y trazabilidad. La sesión combinó exposición breve, demostraciones y ejercicios guiados con participación activa.



Se destacó que el valor de la IA radica en su capacidad para mejorar la eficiencia, consistencia y sistematicidad del proceso, siempre que se mantengan controles metodológicos claros.

Al inicio se presentó el propósito general del taller y se alinearon expectativas sobre el alcance. Se explicó que los instrumentos de campo no son solo formularios, sino mecanismos para traducir un ob-

1 Especialista en evaluación, fortalecimiento institucional, Inteligencia Artificial, Monitoreo y Evaluación. adominguezdia@me.com

2 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartido cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com



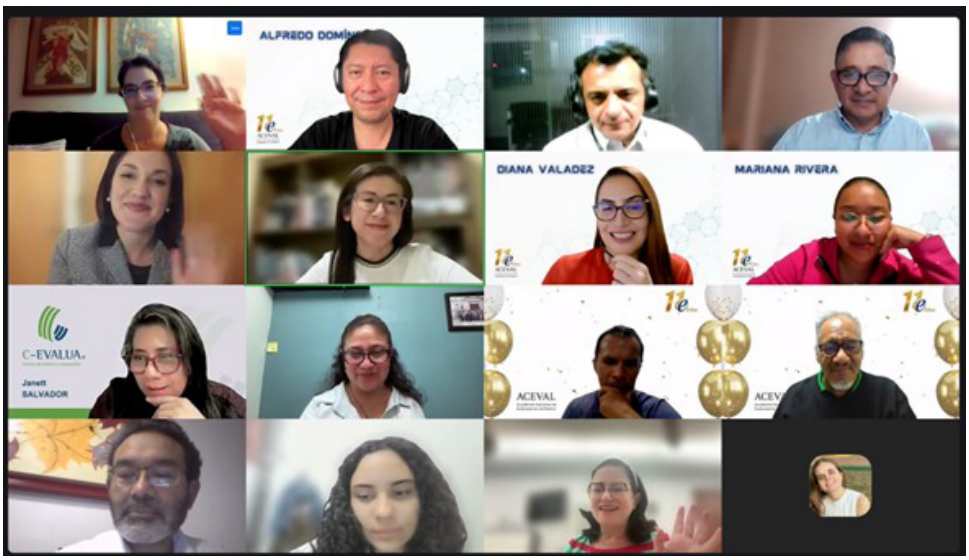
jetivo de investigación o evaluación en preguntas que permitan recuperar evidencia útil. A partir de esa idea se introdujo la IA generativa como un apoyo potencial en tareas específicas. Se revisó por qué esta tecnología se ha adoptado con rapidez en espacios institucionales. Su accesibilidad facilita que llegue directo al escritorio. Esto ofrece eficiencia, pero también implica riesgos si la institución no establece criterios mínimos de uso. Con esta base se planteó el enfoque del taller. Aprender a diseñar, probar y analizar instrumentos con apoyo de IA, sin perder el control metodológico del proceso.

En el primer bloque se presentó un panorama general sobre qué es IA generativa y qué tipo de resultados puede producir. Se trabajó sobre una idea clave. La IA responde a instrucciones y a contexto, por lo que el resultado varía según cómo se le pida. Esto

llevó a discutir un riesgo importante para el trabajo institucional. La variabilidad. Se explicó que, a diferencia de herramientas tradicionales que entregan salidas estables ante la misma entrada, la IA puede producir textos diferentes para una misma tarea. Se subrayó por qué esto importa en instrumentos de campo. Si cada persona formula de manera distinta el problema, los conceptos o la población, el instrumento cambia. Si el instrumento cambia, cambia la evidencia. Esto afecta comparabilidad, consistencia y capacidad de sostener conclusiones.

Después se avanzó al bloque de tipos de instrumentos y escenarios de uso. Se revisaron ejemplos de instrumentos frecuentes en evaluación y levantamiento de campo, como cuestionarios estructurados, guías de entrevista, listas de verificación y formatos de observación. El objetivo fue que las y los participantes distinguieran qué tipo de instrumento conviene según la finalidad del levantamiento, el perfil de la población y el tipo de información que se requiere. En esta parte se discutió cómo la IA puede apoyar en etapas puntuales. Por ejemplo, proponer una primera estructura por secciones, sugerir redacciones alternativas para preguntas, generar opciones de respuesta, o ayudar a identificar si un reactivo está formulado de manera ambigua. También se insistió en límites. La IA no sustituye el criterio conceptual ni la decisión metodológica. Se mostró que, si el objetivo está mal definido, la IA puede "llenar" el instrumento con preguntas plausibles, pero no necesariamente pertinentes. Por eso se reforzó la importancia de partir de un objetivo claro y de conceptos bien delimitados.





La parte central del taller se dedicó al ejercicio práctico de diseño y prueba de un instrumento. Este bloque buscó que las y los participantes vivieran el flujo completo, desde el planteamiento inicial hasta una primera validación operativa. Se orientó el trabajo para que cada equipo definiera, primero, el propósito del instrumento. Después se trabajó en identificar la población objetivo y el contexto de levantamiento, de forma que el lenguaje y el formato fueran adecuados. Con esa base se construyó una lógica de secciones. Se puso atención en un orden que fuera natural para la persona entrevistada o encuestada, evitando saltos temáticos que generaran confusión.

Una vez definida la estructura, se trabajó en la formulación de reactivos. Se revisaron criterios de claridad y precisión. Se enfatizó evitar preguntas dobles, términos técnicos no explicados, y formulaciones que induzcan respuesta. También se revisó el equilibrio entre preguntas abiertas y cerradas, y se discutió el efecto de cada tipo de reactivo en el análisis posterior. La IA se utilizó como apoyo para iterar redacciones, proponer alternativas y revisar consistencia de tono. En el proceso se destacó una práctica útil. Mantener control de versiones del instrumento. Esto permite saber qué se cambió, por qué se cambió y con qué criterio.

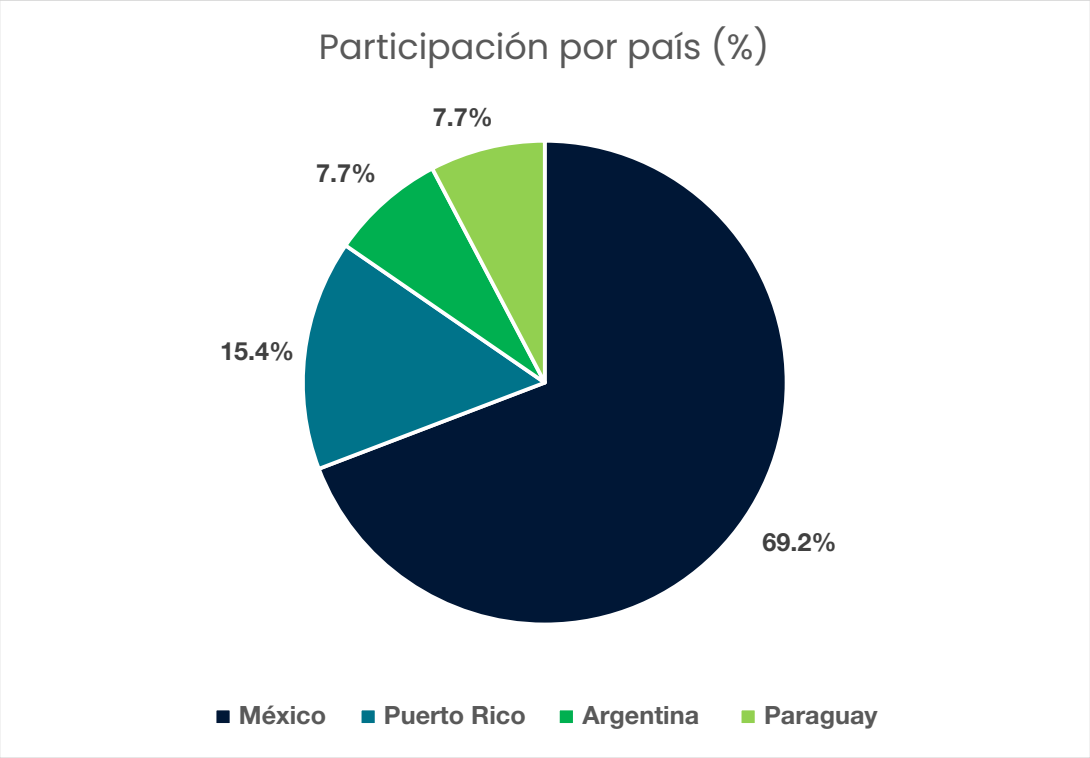
Con el primer borrador, se pasó a la prueba rápida del instrumento. La finalidad fue detectar fallas típicas antes del levantamiento real. Se revisó la comprensión de preguntas, la longitud del instrumento, la coherencia del flujo, la existencia de opciones de respuesta incompletas, y la presencia de reactivos redundantes. También se puso atención en sesgos potenciales. Por ejemplo, preguntas que asumen una condición que no aplica a todas las personas, o categorías que excluyen experiencias relevantes. Esta prueba se trabajó como una simulación breve, orientada a que el equipo identifique dónde se “atoraría” un entrevistado o dónde se generaría información poco utilizable.





Posteriormente se desarrolló el bloque de análisis de datos con IA. Se explicó que el análisis no empieza cuando ya se tiene una base grande. Empieza desde el diseño del instrumento. Un instrumento bien diseñado facilita análisis. Un instrumento inconsistente genera ruido. Para la demostración se trabajó con un ejemplo de base tabular en formato tipo Excel o CSV y se mostraron usos específicos de la IA en análisis inicial. Se ilustró cómo puede apoyar en describir tendencias, resumir distribuciones de respuestas, detectar valores atípicos, y proponer hipótesis de interpretación, siempre bajo una regla. Separar descripción de interpretación. También se insistió en un punto clave. La IA puede escribir con seguridad aun cuando la evidencia sea insuficiente. Por eso se reforzó la verificación de resultados. Se recomendó contrastar salidas con el conteo directo de datos, con filtros básicos y con revisiones manuales cuando el hallazgo tenga impacto en conclusiones.

En el bloque de ética y buenas prácticas se discutieron riesgos propios del uso institucional de IA en instrumentos de campo. Se abordó el manejo de información y la protección de datos. Se revisó por qué es común que, por urgencia, se copie y pegue información en herramientas externas, y por qué eso puede ser problemático cuando hay datos personales o sensibles. Se discutieron prácticas preventivas, como trabajar con datos anonimizados, usar ejemplos ficticios en ejercicios, y definir reglas claras sobre qué tipo de información nunca debe colocarse en plataformas abiertas. También se discutieron sesgos. Se explicó que la IA puede reproducir prejuicios o generalizaciones presentes en los datos de entrenamiento, y que esto puede filtrarse en el diseño de



preguntas, en categorías de respuesta o en criterios implícitos. Se planteó la importancia de la revisión humana, de validaciones rápidas con pares y de mantener lenguaje incluyente y pertinente al contexto.

El cierre del taller se enfocó en la aplicación práctica. Se pidió a las y los participantes identificar una situación real de su trabajo donde el flujo revisado pudiera aplicarse. Esto permitió conectar el contenido con necesidades concretas. Se reforzaron recomendaciones para documentar el uso de IA, mantener consistencia entre equipos y sostener trazabilidad. Se destinaron minutos finales a preguntas, comentarios y aclaraciones sobre cómo adaptar el proceso a distintos tipos de instrumentos y a diferentes condiciones de levantamiento. También se recordó que el valor del enfoque no está en automatizar decisiones, sino en mejorar calidad y eficiencia sin perder rigor metodológico. Se destacó la importancia de la protección de datos, la prevención de sesgos y la definición de reglas institucionales para el uso responsable de estas herramientas.

En términos generales, el taller permitió que las y los participantes comprendieran el ciclo completo. Definir objetivo y conceptos. Traducirlos a un instrumento coherente. Probar y ajustar antes del campo. Usar IA como apoyo en redacción y revisión, no como sustituto metodológico. Analizar datos con criterios de verificación. Identificar riesgos de variabilidad, sesgos y uso inadecuado de información. Aplicar prácticas simples para mantener consistencia y trazabilidad. Con esto, el taller se posicionó como una capacitación orientada a habilidades prácticas para evaluación e investigación de campo, con una mirada explícita sobre riesgos y buenas prácticas en el uso de IA generativa.



ACEVAL celebra 11 años fortaleciendo la cultura de la evaluación en México y América Latina

Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

En el marco de su trayectoria institucional, la Academia Nacional de Evaluadores de México A.C. (ACEVAL) conmemoró su onceavo aniversario, consolidándose como una organización referente en la promoción de la evaluación como herramienta clave para la mejora de las políticas públicas, la generación de evidencia y la toma de decisiones informadas. https://www.facebook.com/share/r/1CroE6iQWr/

Desde su creación en 2014, ACEVAL ha impulsado la construcción de una comunidad evaluadora sólida, ética y técnicamente rigurosa, integrada por personas especialistas, académicas, funcionarias públicas y usuarias de la evaluación, contribuyendo al fortalecimiento del ecosistema evaluativo en México y su articulación con América Latina y el Caribe.

1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com



Como parte de esta conmemoración, el pasado 8 de septiembre de 2025 se llevó a cabo un encuentro virtual con la membresía, concebido como un espacio de celebración, reconocimiento y fortalecimiento del sentido de comunidad que caracteriza a ACEVAL. Durante esta sesión, se generaron momentos de convivencia que permitieron a las y los participantes interactuar, reconectar y compartir experiencias, en un ambiente cercano y participativo.

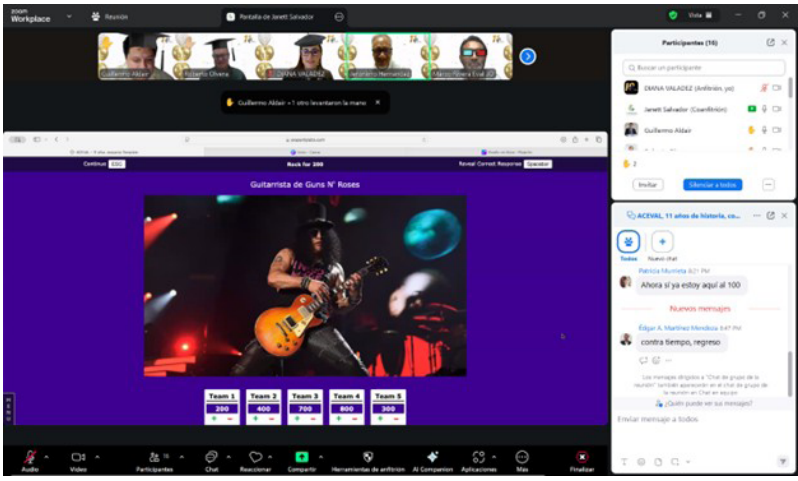
La dinámica incluyó una actividad lúdica tipo Jeopardy, diseñada para recuperar aprendizajes, hitos y momentos significativos en la historia de la Academia. Esta actividad no sólo favoreció la participación activa, sino que también permitió recordar colectivamente los logros alcanzados, los procesos construidos y las experiencias compartidas a lo largo de estos once años.

El encuentro se convirtió en un espacio para reconocer que ACEVAL no es únicamente una organización técnica, sino una comunidad viva, construida a partir del compromiso, la colaboración y la vocación de sus integrantes. En este sentido, la celebración permitió fortalecer los vínculos entre la membresía y reafirmar el sentido de pertenencia que ha sido clave en la evolución de la Academia.

Como parte del cierre, las personas participantes compartieron un momento simbólico de celebración, en el que se realizó un brindis colectivo para reconocer el camino recorrido y expresar los mejores deseos para el futuro de ACEVAL, destacando la importancia de continuar consolidando una organización que contribuya al fortalecimiento de la evaluación y a la generación de valor público.

Asimismo, como parte de las actividades conmemorativas, se elaboró de manera colaborativa un mensaje institucional con la participación de integrantes comprometidos de la comunidad ACEVAL, el cual fue difundido a través de las redes sociales de la Academia. Es-

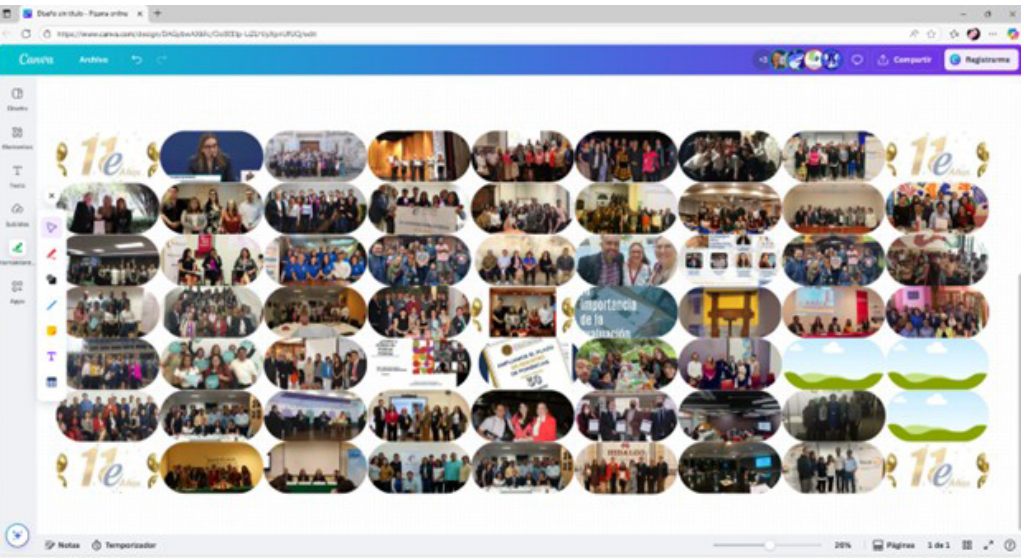
te mensaje reflejó la diversidad de voces que integran la organización, así como el sentido de identidad, orgullo y compromiso compartido que ha caracterizado su trayectoria. La iniciativa permitió visibilizar el valor de la participación colectiva y fortalecer la presencia de ACEVAL en el espacio público digital, reafirmando su papel como comunidad activa y articulada.https://www.facebook.com/share/v/1TATyFWzMA/



Durante la conmemoración, se hizo énfasis en que el crecimiento de ACEVAL ha sido posible gracias al trabajo voluntario, colaborativo y comprometido de su membresía, así como a las alianzas estratégicas construidas con organismos nacionales e internacionales. En este sentido, se reconoció que la comunidad ACEVAL constituye el principal motor para impulsar una evaluación más pertinente, inclusiva y orientada al valor público.

De cara al futuro, ACEVAL reafirma su compromiso de continuar fortaleciendo su papel como articuladora del ecosistema evaluativo, promoviendo la innovación metodológica, el uso de evidencia y la construcción de una cultura de evaluación que contribuya a mejores gobiernos y políticas públicas más justas, transparentes y efectivas.

La conmemoración de los once años de ACEVAL representa no sólo un hito institucional, sino también una oportunidad para reconocer que su principal fortaleza radica en su comunidad. Los espacios de encuentro, diálogo y celebración permiten consolidar vínculos, compartir aprendizajes y renovar el compromiso colectivo con la evaluación como herramienta de transformación social.



En este sentido, ACEVAL se proyecta hacia el futuro como una organización que continuará evolucionando para responder a los desafíos del entorno, fortaleciendo su gobernanza, ampliando su alcance y consolidando su impacto en la mejora de las políticas públicas, siempre desde una perspectiva ética, colaborativa y centrada en las personas.

Ponencia: "Fortalecimiento de la gobernanza y administración de las Unidades de Evaluación en estados y municipios"

Édgar A. Martínez Mendoza[1]
Coordinador del Grupo de Trabajo de Evaluación Subnacional de ACEVAL

Alfredo Domínguez Díaz[2]
Co-Chair Comité de Vinculación Internacional de ACEVAL

La Segunda Sesión Ordinaria 2025 de la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación (RedMyE) se llevó a cabo del 24 al 26 de septiembre de 2025 en Cancún, Quintana Roo, en el hotel Mex Hoteles, en modalidad híbrida.

El encuentro tuvo como propósito fortalecer el aprendizaje entre pares y la articulación intergubernamental en materia de monitoreo y evaluación, mediante el diálogo con instancias nacionales e internacionales y el intercambio de buenas prácticas.

Ilustración 1 Segunda Sesión Ordinaria 2025 de la RedMyE: Fortalecimiento de la gobernanza y administración de las Unidades de Evaluación en estados y municipios. Acervo ACEVAL



1 Especialista en monitoreo y evaluación gubernamental, con 22 años de experiencia en el desarrollo de sistemas de monitoreo, evaluación, esquemas de información, planeación estratégica y fortalecimiento institucional. EQUIDE – Ibero. edgar.martinezm@ibero.mx
2 Especialista en evaluación, fortalecimiento institucional, Inteligencia Artificial, Monitoreo y Evaluación. adominguezdia@me.com



Este espacio se consolidó como un punto de convergencia estratégica para fortalecer la gobernanza de las unidades de evaluación y promover el uso de evidencia en la toma de decisiones públicas

En este marco, **Édgar A. Martínez Mendoza** participó como ponente invitado con la conferencia *"Fortalecimiento de la gobernanza y administración de las Unidades de Evaluación en estados y municipios"* y como **Coordinador del Grupo de Evaluación Subnacional de ACEVAL**. La ponencia destacó lecciones internacionales sobre gobernanza efectiva, el enfoque "good enough", la necesidad de ecosistemas locales de evaluación, la creación de Unidades de Evaluación y Aprendizaje con mandato y sostenibilidad normativa, así como la articulación entre monitoreo, evaluación y uso del presupuesto Asimismo, se enfatizó la importancia de integrar la evaluación al ciclo de planeación y gestión para resultados, con un enfoque orientado a la equidad y el aprendizaje institucional continuo. Para las y los participantes, personas funcionarias de instancias estatales, instancias federales, y academia, el evento ofreció herramientas prácticas, referentes comparados (Chile, Colombia), y una hoja de ruta para fortalecer la gobernanza de las unidades de evaluación, impulsar el uso de evidencia y consolidar una cultura institucional orientada a resultados.



El Taller “Impulso del uso de la Inteligencia Artificial en la Planeación Pública y la MIR”, impartido por el Mtro. Alfredo Domínguez, Vice-chair del Comité de Vinculación Internacional de ACEVAL.
El taller tuvo como propósito fortalecer capacidades para incorporar herramientas de inteligencia artificial en tareas de planeación, monitoreo y evaluación. Este proceso formativo se desarrolló del 7 al 21 de septiembre de 2025 y contó con la participación de 34 personas, consolidando un enfoque aplicado y orientado a resultados.

Durante la presentación se expusieron contenidos relacionados con el uso de IA para mejorar la consistencia de la MIR, la revisión de indicadores y la generación de reportes. En términos específicos, se abordó la mejora en la redacción de objetivos, componentes y actividades, la validación técnica de indicadores y la identificación de casos de uso en monitoreo, evaluación y reporteo institucional.

Entre los resultados destacan la identificación de la validación de MIR como caso de uso inmediato y el interés en extender la IA a otras áreas. Asimismo, se identificó el potencial para automatizar reportes, analizar información presupuestal y de beneficiarios, y fortalecer procesos de evaluación mediante análisis exploratorio y correlacional.

Como recomendaciones, se propuso implementar pilotos y fortalecer el uso institucional de estas herramientas. En este sentido, se planteó la creación de bancos de prompts, criterios de calidad, bitácoras de uso y lineamientos de confidencialidad para asegurar una implementación responsable y ética

Ilustración 2 Taller "Impulso del uso de la Inteligencia Artificial en la Planeación Pública y la MIR", impartido por el Mtro. Alfredo Domínguez, Acervo ACEVAL



La presentación permitió socializar aprendizajes, identificar oportunidades de adopción gradual y posicionar a ACEVAL como un referente técnico en el uso estratégico de IA aplicada a la gestión para resultados en el ámbito subnacional. Estos avances refuerzan el papel de ACEVAL en la innovación metodológica y en el fortalecimiento de capacidades en el ámbito subnacional.



Ponencias
Presentación del segundo número de la Revista de Divulgación ACEVAL



Erick Alberto Navarro Esparza[1]
Universidad de Guanajuato

El martes 28 de octubre de 2025 se llevó a cabo la presentación del segundo número de la Revista de Divulgación de la Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL), bajo el título "La importancia de la evaluación: Auditorías y gobiernos subnacionales". El evento se realizó de manera presencial en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guanajuato, campus León, como parte de las actividades de difusión impulsadas por la comunidad evaluadora para fortalecer el intercambio de conocimientos sobre evaluación de políticas públicas.

La sesión contó con la participación de la Mtra. Diana Rovelo (representante de ACEVAL), la Dra. Macarena Orozco (representante institucional de la Universidad de Guanajuato) y el Mtro. Guillermo Villegas (editor en jefe de la revista). En el evento se presentaron tres artículos incluidos en este segundo número de la revista, los cuales abordan distintos aspectos de la evaluación en el ámbito subnacional, teniendo la participación del Mtro. Arturo López, el Mtro. Erick Navarro y el Mtro. Juan Diego Martínez como panelistas.

La primera ponencia estuvo a cargo del Mtro. Arturo López, quien presentó el artículo titulado "El valor de la evaluación radica en usar la información: reflexión de la Auditoría Superior del Estado de Guanajuato ¿Cómo Andamos Guanajuato?". En su intervención, el autor reflexionó sobre la importancia de que los procesos evaluativos no se limiten a la producción de información técnica, sino que contribuyan efectivamente a la toma de decisiones públicas. A partir de la

1 Maestro en Equidad de Género por la Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia. Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad de Guanajuato. Docente y evaluador emergente. erick.navarro.e@gmail.com

experiencia de la Auditoría Superior del Estado de Guanajuato, se destacó que la utilidad de la evaluación depende en gran medida de su incorporación en los procesos de gestión pública, rendición de cuentas y mejora institucional.

Posteriormente, se presentó el artículo "Sistema de evaluación del estado de Guanajuato: avances y retos en la evaluación de programas sociales", a cargo del Mtro. Erick Navarro. En esta ponencia se analizaron los principales avances institucionales del sistema estatal de evaluación del estado de Guanajuato, así como los desafíos que enfrentan los gobiernos subnacionales para fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación de programas sociales. Entre los aspectos destacados se señaló la importancia de consolidar marcos normativos, capacidades técnicas y mecanismos institucionales que permitan integrar la evaluación dentro de los procesos de planeación y toma de decisiones públicas.

Finalmente, el Mtro. Juan Diego Martínez presentó el artículo titulado "Sistema de asignación de gasto a través de la Evaluación en los gobiernos subnacionales". Su intervención abordó la relación entre los resultados de la evaluación y los procesos presupuestarios en los gobiernos locales. En particular, se discutió cómo la incorporación sistemática de evidencia evaluativa puede contribuir a mejorar la eficiencia en la asignación del gasto público, fortalecer la transparencia y orientar la toma de decisiones hacia resultados.

La presentación del segundo número de la Revista de Divulgación ACEVAL en la Universidad de Guanajuato permitió visibilizar diversas experiencias y reflexiones sobre el papel de la evaluación en la mejora de la gestión pública en contextos subnacionales. Las ponencias coincidieron en destacar que la generación de información evaluativa es solo el primer paso, y que su verdadero impacto depende de la capacidad de los gobiernos para utilizarla en la toma de decisiones. Asimismo, el evento puso de relieve la importancia de contar con espacios de divulgación que faciliten el intercambio de experiencias entre especialistas, instituciones públicas y la comunidad académica.

Convenio de colaboración ACEVAL – CONAC



Macarena Orozco Martínez

La Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL) y el Colegio Nacional de Actuarios (CONAC) formalizaron la firma de un convenio de colaboración, el cual fue anunciado a través de una publicación institucional en redes sociales. Este acuerdo representa un paso significativo para la articulación entre dos comunidades profesionales clave en la generación de evidencia para la toma de decisiones públicas.

La publicación destacó el entusiasmo de la comunidad de ACEVAL ante este convenio estratégico, el cual busca fomentar el trabajo conjunto entre especialistas en evaluación y profesionales de la actuaría, consolidando un espacio de colaboración interdisciplinaria orientado al fortalecimiento del análisis técnico y la generación de valor público.

Por parte de la Academia, asistieron a la firma la **Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo**, en su calidad de Coordinadora General de ACEVAL, y

el **Mtro. Benjamín Chacón**, titular de la Administración Financiera de ACEVAL.

El convenio establece un marco de colaboración para desarrollar distintas iniciativas de carácter académico, técnico y profesional entre ACEVAL y el CONAC. Entre las acciones contempladas se encuentra la organización conjunta de cursos, talleres y espacios de capacitación orientados al fortalecimiento de conocimientos y metodologías en áreas relacionadas con la evaluación, el análisis cuantitativo y la gestión para resultados.

Asimismo, este acuerdo abre la posibilidad de impulsar **proyectos conjuntos de alto valor técnico,** que integren la experiencia de ambas comunidades. Por un lado, el enfoque metodológico y analítico de la evaluación de políticas públicas; y por otro, la capacidad de modelación, análisis de riesgos y proyección actuarial, lo que permitirá enriquecer el análisis de intervenciones públicas desde una perspectiva más integral.

La colaboración entre ACEVAL y CONAC permite avanzar hacia un enfoque más robusto de análisis, al integrar dimensiones que tradicionalmente han operado de manera separada. En este sentido, destacan las siguientes líneas estratégicas de colaboración:

- **Fortalecimiento del análisis cuantitativo en evaluación**, mediante el uso de modelos actuariales, análisis probabilístico y simulaciones aplicadas a políticas públicas.
- **Evaluación con enfoque de riesgo y sostenibilidad**, particularmente en sectores como salud, pensiones, programas sociales y finanzas públicas.
- **Desarrollo conjunto de metodologías y estándares técnicos,** que integren buenas prácticas en evaluación y rigor actuarial.
- **Impulso a la innovación metodológica,** incluyendo el uso de inteligencia artificial, analítica de datos y herramientas digitales aplicadas a la evaluación.
- **Formación especializada,** a través de programas conjuntos que fortalezcan capacidades en evaluación, análisis de datos y toma de decisiones basada en evidencia.



Estas sinergias permiten transitar hacia evaluaciones más completas, que no sólo midan resultados, sino que también consideren la viabilidad, sostenibilidad y riesgos asociados a las políticas públicas.

El acuerdo también abre oportunidades para fortalecer la incidencia de ambas instituciones en el ámbito público, mediante la generación de estudios, asesorías técnicas y propuestas que contribuyan a mejorar la calidad de las decisiones gubernamentales.

La firma de este convenio representa un avance relevante en la consolidación de alianzas estratégicas dentro del ecosistema evaluativo y técnico en México. La articulación entre ACEVAL y el CONAC refleja una visión compartida sobre la importancia del análisis riguroso, la ética profesional y la generación de evidencia como base para la toma de decisiones públicas.

Esta colaboración no sólo fortalece a ambas comunidades, sino que abre la puerta a una nueva generación de enfoques en evaluación, donde la integración de perspectivas metodológicas y cuantitativas permitirá responder de manera más efectiva a los desafíos complejos del entorno público.



El CONAC firmó un convenio de colaboración con la Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL)

Conversatorio: “Reconfigurar la evaluación desde lo local: aprendizajes internacionales y desafíos para los gobiernos subnacionales en México”

María Guadalupe Alcántara Manjarrez[1]
Voluntaria de ACEVAL

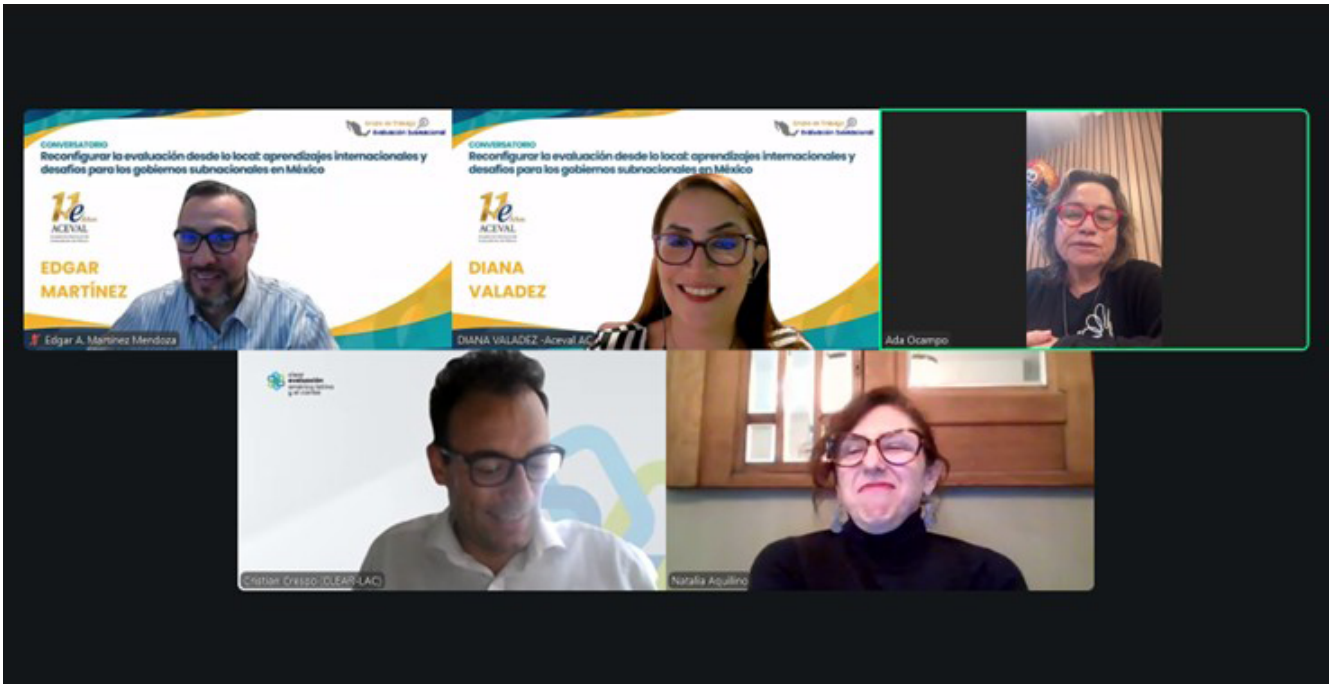
El 30 de octubre de 2025, bajo modalidad virtual se llevó a cabo un conversatorio en modalidad virtual orientado a analizar los desafíos contemporáneos de la evaluación de políticas públicas y su papel en el fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencia. El encuentro reunió a especialistas con amplia trayectoria en el campo del monitoreo y la evaluación a nivel internacional, quienes compartieron reflexiones sobre la evolución de la disciplina, así como sobre los retos institucionales que enfrentan los sistemas de evaluación en distintos contextos.



La sesión contó con la participación de Ada Ocampo, presidenta de la International Development Evaluation Association (IDEAS); Natalia Aquilino, vicecoordinadora de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (RELAC); y Cristian Crespo, director ejecutivo de CLEAR-LAC. La sesión fue presentada por Diana Valadez, coordinadora de ACEVAL, y Edgar Martínez, coordinador del Grupo de Evaluación Subnacional, quienes destacaron la relevancia de fortalecer los espacios de intercambio entre la comunidad evaluadora a nivel nacional e internacional.

Durante el conversatorio se abordaron diversas reflexiones sobre

1 Especialista en planeación y evaluación de políticas públicas, con experiencia en el diseño de instrumentos de planeación estratégica y sistemas de monitoreo y evaluación.



el papel que desempeña la evaluación en el fortalecimiento de la gestión pública y en la mejora de las políticas públicas. Desde una perspectiva comparada, las y los panelistas analizaron los avances y desafíos que enfrenta la institucionalización de la evaluación en distintos contextos, particularmente en países de América Latina donde los sistemas de monitoreo y evaluación continúan en proceso de consolidación. . Se destacó que este contexto de transformación institucional exige replantear el rol de la evaluación no sólo como un ejercicio técnico, sino como un instrumento estratégico para incidir en la toma de decisiones públicas.

Las intervenciones de las personas participantes coincidieron en señalar que la evaluación constituye una herramienta fundamental para comprender los resultados y efectos de las intervenciones públicas, así como para generar aprendizajes que permitan mejorar su diseño e implementación. En este sentido, se subrayó la importancia de fortalecer las capacidades técnicas en materia de evaluación, así como de promover su incorporación sistemática en los procesos de planeación y gestión gubernamental. Asimismo, se enfatizó la necesidad de avanzar hacia evaluaciones más oportunas, útiles y contextualizadas, que respondan a las necesidades reales de las instituciones y de la ciudadanía.

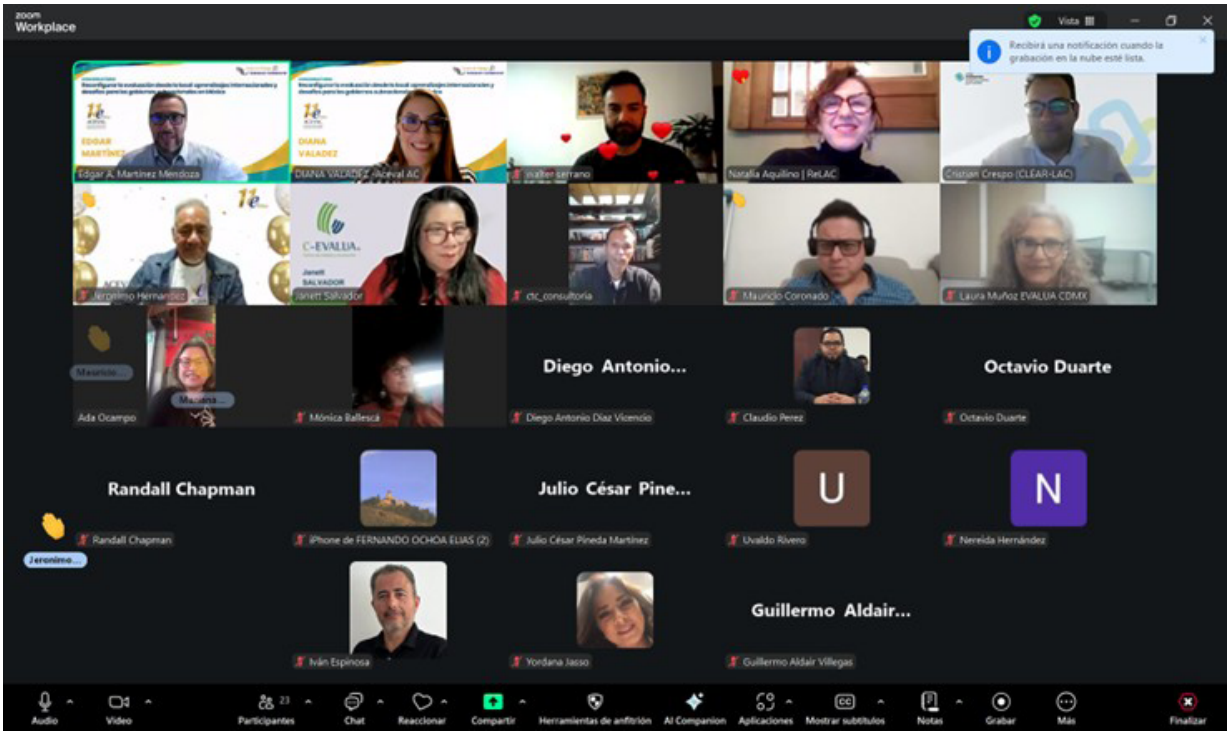
Asimismo, otro de los temas centrales fue el papel de las redes internacionales de evaluación en el impulso de estándares profesionales, el desarrollo de capacidades y la difusión de buenas prácticas. Las experiencias compartidas por las organizaciones representadas en el panel mostraron la relevancia de construir espacios de colaboración que permitan intercambiar conocimientos, metodologías y apren-

dizajes entre especialistas y organizaciones dedicadas a la evaluación. . En este marco, se destacó la importancia de transitar de esquemas de coordinación a verdaderos procesos de colaboración, que impulsen acciones concretas y sostenidas entre los distintos actores del ecosistema evaluativo.

El conversatorio permitió destacar que la consolidación de la evaluación como herramienta para la mejora de las políticas públicas requiere no sólo de marcos institucionales adecuados, sino también de comunidades profesionales activas que promuevan el intercambio de experiencias y el desarrollo continuo de capacidades. En este sentido, las redes y asociaciones profesionales desempeñan un papel clave para fortalecer el campo de la evaluación y para fomentar una mayor utilización de la evidencia en los procesos de toma de decisiones. Se resaltó también el valor de la comunidad evaluadora como motor de cambio, capaz de incidir desde la práctica, la reflexión crítica y la generación de conocimiento aplicado.

Las y los participantes coincidieron en que avanzar hacia una cultura de evaluación implica reconocer el valor del aprendizaje institucional y promover el uso sistemático de la información generada por las evaluaciones en la formulación, implementación y mejora de las políticas públicas. Finalmente, se planteó que el futuro de la evaluación dependerá de la capacidad de las organizaciones y redes para innovar, adaptarse a contextos complejos y fortalecer su incidencia en la transformación de las políticas públicas.

Recuerda estos momentos en la grabación https://www.facebook.com/share/v/1AUGLGzxyQ/



Seminario "El municipio como promotor del desarrollo local"



María Guadalupe Alcántara Manjarrez[1]
Voluntaria de ACEVAL

El pasado 24 de noviembre de 2025 se llevó a cabo de manera virtual el seminario titulado "El municipio como promotor del desarrollo local", organizado por ACEVAL en modalidad en línea a través de Zoom. El evento reunió a especialistas y profesionales interesados en comprender y debatir el papel estratégico de los municipios en los procesos de desarrollo local. El evento reunió a servidores públicos, evaluadores, académicos y público general con interés en políticas públicas y administración municipal. Ernesto Rodríguez – Especialista en Ciencia Política y Administración Pública, Ignacio Bonilla – Especialista en Economía Pública y Federalismo Fiscal y en la moderación a Jaqueline Meza – Evaluadora Senior de Programas.

1 Especialista en planeación y evaluación de políticas públicas, con experiencia en el diseño de instrumentos de planeación estratégica y sistemas de monitoreo y evaluación.



El diálogo se centró en la naturaleza del municipio y su capacidad técnica para impulsar el bienestar regional, se subrayó que el municipio representa el primer nivel de contacto con la ciudadanía, lo que lo posiciona como un actor estratégico para atender problemáticas públicas desde un enfoque territorial y cercano a la población. Entre los puntos clave abordados destacan:

- El Municipio como eje estratégico: Se discutió la importancia de transitar de una visión puramente administrativa hacia una de desarrollo local, donde el municipio actúe como motor de cambio económico y social. En este sentido, se destacó la necesidad de fortalecer su papel como articulador de actores locales, incluyendo sociedad civil, sector privado y academia.

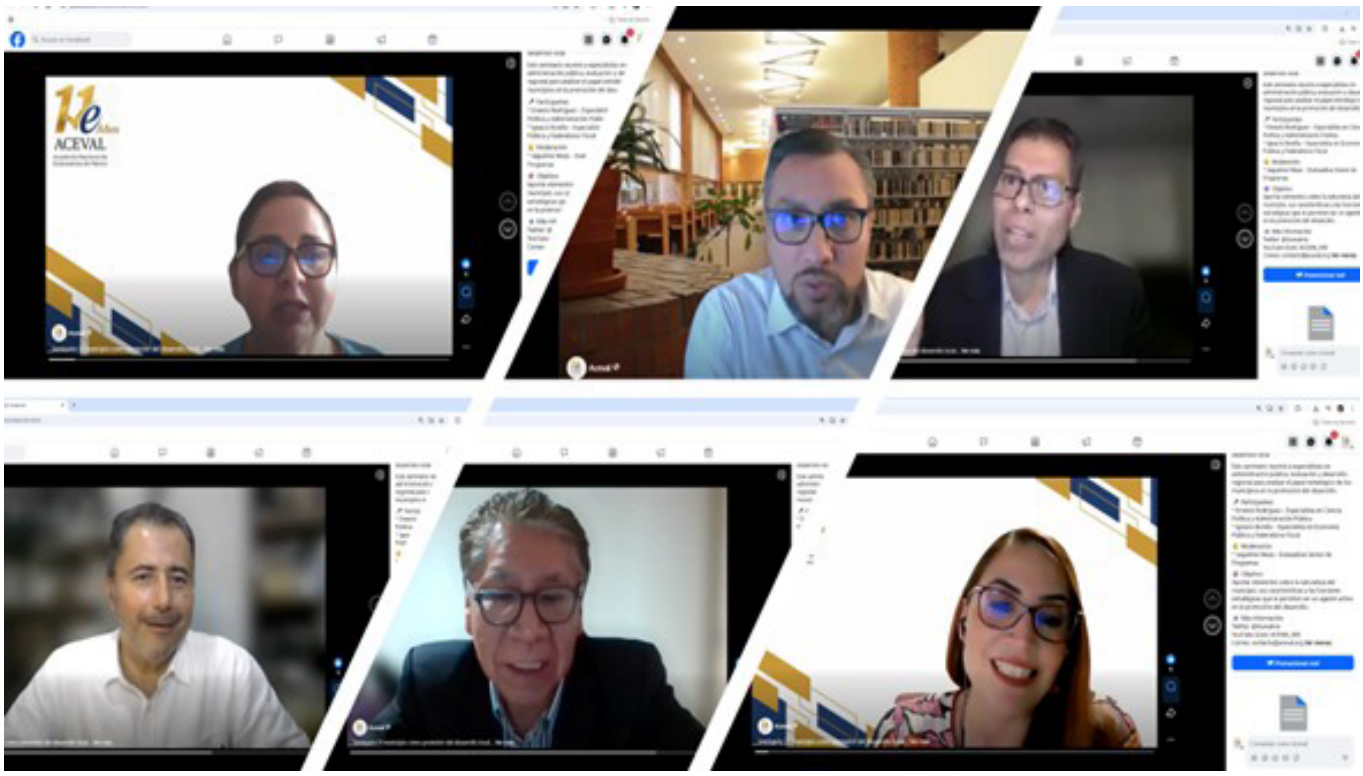
- Gestión y finanzas públicas: Se analizó la relevancia del federalismo fiscal y cómo una administración eficiente de los recursos propios permite una mayor autonomía y capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas. Asimismo, se enfatizó la importancia de vincular la planeación con la presupuestación, garantizando que los recursos se orienten a resultados y prioridades estratégicas del territorio

- Institucionalización de la evaluación: Los ponentes enfatizaron que para que el municipio sea un verdadero promotor del desarrollo, requiere herramientas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto real de sus políticas públicas y programas. Se resaltó que la evaluación no debe ser vista como un requisito administrativo, sino como un instrumento clave para el aprendizaje institucional y la mejora continua.

- Retos y oportunidades: Se identificaron las barreras normativas y presupuestales que enfrentan los ayuntamientos, entre los retos adicionales se mencionaron la limitada capacidad técnica, la alta rotación de personal y la falta de continuidad en las políticas públicas. Pero también las oportunidades que ofrece la profesionalización del servicio público local para superar estos obstáculos.

Como reflexión final, se enfatizó que el desarrollo local requiere municipios con mayores capacidades técnicas, financieras e institucionales que les permitan diseñar e implementar políticas públicas pertinentes. Se destacó la importancia de incorporar la participación ciudadana como eje transversal





del desarrollo local, fortaleciendo la legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones, y la necesidad de impulsar procesos de fortalecimiento institucional que consoliden administraciones municipales más eficaces, transparentes y orientadas a resultados. En esta lógica, se planteó que el uso de herramientas de monitoreo, evaluación y análisis de datos puede contribuir significativamente a mejorar la toma de decisiones públicas a nivel local.

El seminario concluyó con un llamado a reconocer al municipio como un agente estratégico del desarrollo territorial, capaz de articular esfuerzos públicos y sociales para mejorar las condiciones de vida de la población desde un enfoque de proximidad, corresponsabilidad y gobernanza democrática. Avanzar hacia municipios más fuertes implica promover una visión de largo plazo, basada en la colaboración, la innovación y el uso efectivo de la evidencia para la transformación del territorio

Revive estos momentos en la grabación https://www.facebook.com/share/v/1DagPaZ6ER/



Publicación “Evaluar para transformar: la igualdad también se mide”

Erick Alberto Navarro Esparza[1]
Universidad de Guanajuato

En el marco del 25 de noviembre (25N), Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, la iniciativa EvalGender México de la Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL), difundió a través de redes sociales la reflexión titulada “Evaluar para transformar: la igualdad también se mide”. La publicación buscó abrir un espacio de deliberación sobre la manera en que la perspectiva de género puede incorporarse en las evaluaciones de políticas públicas más allá de la simple desagregación estadística por sexo.

La publicación plantea una pregunta central: ¿cómo incorporar la perspectiva de género en las evaluaciones integrales más allá de la cuantificación por género? A partir de esta interrogante, EvalGender-Mx propone cinco ideas clave que orientan la reflexión sobre el papel de la evaluación en la promoción de la igualdad sustantiva.

1 Maestro en Equidad de Género por la Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia. Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad de Guanajuato. Docente y evaluador emergente. erick.navarro.e@gmail.com



En primer lugar, se destaca la importancia de reconocer los cuidados, el tiempo y la autonomía como dimensiones fundamentales del desarrollo. El trabajo de cuidados, frecuentemente invisibilizado en los análisis convencionales, constituye una infraestructura social que sostiene el bienestar colectivo. Incorporar estas dimensiones en las evaluaciones permite comprender mejor las brechas de género, redistribuir cargas y generar condiciones para el ejercicio de la autonomía.

En segundo lugar, la reflexión enfatiza la necesidad de ir más allá de los números. Aunque los indicadores cuantitativos son herramientas relevantes para medir desigualdades, por sí solos resultan insuficientes para comprender fenómenos complejos. Las experiencias, los contextos y las formas de violencia simbólica también deben formar parte del análisis evaluativo para evitar invisibilizar.

Un tercer elemento clave es la interseccionalidad. La publicación subraya que las desigualdades de género se entrelazan con otros factores como la edad, el territorio, la pertenencia étnica, la discapacidad o la condición laboral. En este sentido, incorporar una perspectiva de

género en la evaluación implica no solo consultar a las poblaciones involucradas, sino generar procesos participativos que permitan co-crear conocimiento y evidencia.

Asimismo, se plantea la necesidad de orientar la evaluación hacia resultados transformadores. La igualdad sustantiva no se limita a indicadores formales, sino que se expresa en cambios concretos en la vida de las personas, como el fortalecimiento de la autonomía, el ejercicio efectivo de derechos, la reducción de violencias y la consolidación de redes de apoyo y bienestar.

Finalmente, la reflexión propone una mirada de futuro, recordando que la evaluación no es una práctica neutral. Por el contrario, implica decisiones éticas y políticas sobre qué evidencias producir, qué problemas visibilizar y cómo utilizar la información para cuestionar estructuras de poder y transformar las condiciones de vida.

La publicación de EvalGender México de ACEVAL destaca la importancia de integrar de manera sustantiva la perspectiva de género en los procesos de evaluación. Al plantear que "la igualdad también se mide", la reflexión invita a ampliar los enfoques metodológicos y analíticos utilizados en la evaluación de políticas públicas, incorporando dimensiones sociales, culturales y estructurales que frecuentemente permanecen invisibilizadas. De esta manera, la evaluación se concibe no solo como una herramienta técnica para medir resultados, sino también como un instrumento ético y político capaz de contribuir a la transformación social.

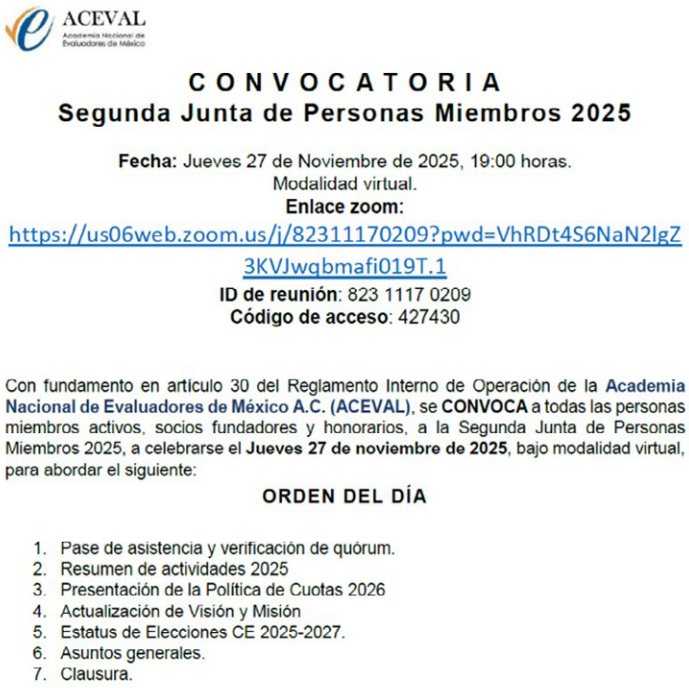


2da. Junta de Personas Miembros 2025 ACEVAL, A.C.: "Construyendo una agenda para el desarrollo de capacidades en monitoreo, evaluación y aprendizaje hacia 2025"

Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2025

La Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL) celebró el pasado jueves 27 de noviembre de 2025 la Segunda Junta de Personas Miembros del año, en modalidad virtual, con la participación de personas integrantes de la membresía activa, socios fundadores y honorarios. La sesión se llevó a cabo conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de Operación, garantizando el quórum reglamentario y la validez de los acuerdos adoptados.

Este espacio institucional tuvo como propósito principal presentar avances estratégicos del año, someter a consideración temas clave para el fortalecimiento organizacional y continuar consolidando un modelo de gobernanza participativo, transparente y orientado al desarrollo de la evaluación en México y la región.



ACEVAL

CONVOCATORIA
Segunda Junta de Personas Miembros 2025

Fecha: Jueves 27 de Noviembre de 2025, 19:00 horas.
Modalidad virtual.
Enlace zoom:
https://us06web.zoom.us/j/82311170209?pwd=VhRDt4S6NaN2IgZ3KVJwqbmafi019T.1
ID de reunión: 823 1117 0209
Código de acceso: 427430

Con fundamento en artículo 30 del Reglamento Interno de Operación de la **Academia Nacional de Evaluadores de México A.C. (ACEVAL)**, se **CONVOCA** a todas las personas miembros activos, socios fundadores y honorarios, a la Segunda Junta de Personas Miembros 2025, a celebrarse el **Jueves 27 de noviembre de 2025**, bajo modalidad virtual, para abordar el siguiente:

ORDEN DEL DÍA

1. Pase de asistencia y verificación de quórum.
2. Resumen de actividades 2025
3. Presentación de la Política de Cuotas 2026
4. Actualización de Visión y Misión
5. Estatus de Elecciones CE 2025-2027.
6. Asuntos generales.
7. Clausura.

Esta junta fue convocada formalmente por el Comité Ejecutivo 2023-2025, con el objetivo de materializar la participación democrática y activa de la membresía en la toma de decisiones.

1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación. divaladez@gmail.com

Durante la sesión se abordaron temas estratégicos que reflejan el momento de consolidación y proyección de ACEVAL, articulando esfuerzos en torno a la comunidad, la profesionalización y la incidencia en políticas públicas.

En primer lugar, se presentó un resumen de actividades 2025, destacando los avances en el posicionamiento de ACEVAL como un referente en el ecosistema evaluativo, así como el impulso de espacios de formación, vinculación y generación de conocimiento.



Posteriormente, se expuso la Política de Cuotas 2026, orientada a fortalecer la sostenibilidad de la organización, promoviendo al mismo tiempo la inclusión de nuevos perfiles, particularmente de personas evaluadoras jóvenes y emergentes, así como esquemas de acceso equitativo que incentivan la participación activa de la comunidad. Este esquema reconoce la membresía como un mecanismo clave para sostener las actividades institucionales y ampliar el impacto de la evaluación.

Uno de los momentos centrales de la sesión fue la presentación de la actualización de la misión y visión institucional, resultado de un proceso participativo previo con la membresía. Las propuestas analizadas enfatizan la evolución de ACEVAL hacia un rol más activo en la incidencia pública, pasando de ser un espacio de generación de conocimiento a consolidarse como un actor estratégico que transforma la evidencia en valor público tangible. Asimismo, se destacó la importancia de articular el ecosistema evaluativo, incorporar una dimensión humana en su actuación y fortalecer la profesionalización de la comunidad evaluadora.

En materia de gobernanza, se presentó el estatus del proceso electoral destacando la relevancia del mismo para asegurar la continuidad institucional, la participación democrática y la renovación de liderazgos dentro de la Academia.

En el apartado de asuntos generales, se abordaron temas relevantes para el fortalecimiento del quehacer académico y ético de la organización. Destaca la presentación de avances de la Guía Ética Relacional para Evaluaciones con Saberes Ancestrales Situados, un esfuerzo innovador a nivel regional que posiciona a ACEVAL como un actor clave en la incorporación de enfoques inclusivos, interculturales y éticamente situados en la evaluación con la valiosa colaboración del voluntariado de Nancy Morales, Oscar Figuero y Diana Valadez. Esta guía reconoce a las comunidades como sujetos activos del proceso evaluativo e impulsa metodologías participativas y contextualizadas.



Finalmente, se compartieron avances relacionados con la revista científica y la revista de divulgación, como espacios estratégicos para la generación, sistematización y difusión del conocimiento evaluativo, fortaleciendo el posicionamiento de ACEVAL como referente en la producción de evidencia.





Los temas abordados reflejan una organización en evolución, que apuesta por una mayor incidencia, por la consolidación de su comunidad y por la innovación metodológica.

Este encuentro permitió avanzar en la definición de elementos estratégicos que orientarán el rumbo de la Academia en los próximos años, particularmente en lo relativo a su misión, visión y modelo de gobernanza. Asimismo, evidenció la relevancia de mantener espacios de participación activa que fortalezcan la vida colectiva de la organización.

ACEVAL se proyecta, así como una comunidad sólida, articuladora del ecosistema evaluativo y comprometida con la generación de valor público, consolidando su papel como referente técnico, ético y estratégico en el ámbito de la evaluación en México y América Latina.





EvalPractitioners: El Corazón de la Práctica Evaluativa en Movimiento

Janett Salvador Martínez[1]
Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalua)

Construyendo el futuro de la práctica evaluativa desde ACEVAL

La Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL) nació en 2014, en un momento crucial donde el ecosistema de evaluación nacional comenzaba a consolidarse con actores fundamentales como CONEVAL, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública. En ese escenario, se detectó una ausencia notable: la voz de quienes realizan las evaluaciones en el terreno. Con el firme propósito de cubrir ese vacío, ACEVAL se ha dedicado durante una década a integrar a personas profesionales del área para promover el aprendizaje, compartir conocimientos y profesionalizar la práctica evaluativa.

Hoy, esa misión da un paso estratégico con la creación del grupo de trabajo **EvalPractitioners (Evaluación en la práctica)**. Esta iniciativa surge con la visión de fortalecer la cohesión de nuestra comunidad y elevar los estándares de calidad en cada intervención. El grupo busca ser un espacio de encuentro y un motor de cambio que impulse un código de ética sólido, fomente el desarrollo de competencias humanas y técnicas, y colabore activamente con las autoridades para mejorar los procesos de contratación y los términos de referencia de las evaluaciones. Las expectativas son altas: queremos que EvalPractitioners sea el faro que guíe a las personas evaluadoras hacia una práctica más íntegra, vanguardista y, sobre todo, útil para la sociedad.

1 Co-char del grupo de trabajo de EvalPractitioner de ACEVAL, Co-chair comité de vinculación ACEVAL. janett.salvador@c-evalua.mx

Una autopsia necesaria para una cirugía reconstructiva

El primer gran hito de este grupo fue el conversatorio **"Autopsia de la evaluación educativa: relatos desde la práctica evaluativa"**, un espacio de reflexión profunda moderado por **Janett Salvador**, Directora de C-evalua y experimentada evaluadora senior. El evento contó con la bienvenida de **Diana Valadez**, Coordinadora General de ACEVAL y evaluadora senior con amplia experiencia en evaluación de proyectos y programas, quien destacó el compromiso de la red por cuestionar el estado actual de la evaluación para evitar que su relevancia se diluya en el tiempo.

El panel reunió a especialistas de primer nivel que aportaron visiones complementarias:



- **Edelith Romero:** Cofundadora de ACEVAL con más de 12 años de trayectoria en organismos como la SHCP, el INEE y agencias de la ONU. Su análisis técnico fue fundamental para entender la transición institucional del sector educativo.
- **Xóchitl García:** Economista y actual Subsecretaria de Planeación y Evaluación en la Secretaría de Educación de Hidalgo. Aportó la valiosa perspectiva de quien toma decisiones desde la administración pública estatal.
- **Claudia Mir:** Directora de Cocoa Services con una impresionante trayectoria coordinando más de 70 estudios para organismos nacionales e internacionales como UNICEF y el Banco Mundial. Su enfoque se centró en la cultura de evaluación y la participación social.



El desarrollo del evento se estructuró en dos momentos clave. El primero, denominado **"La Autopsia"**, permitió identificar las "heridas" que han debilitado la evaluación educativa en México. Se discutió la fractura institucional tras la desaparición del INEE, que provocó una pérdida de continuidad técnica y de comparación de datos a largo plazo. Las panelistas señalaron barreras críticas como la burocracia, los tiempos administrativos que hacen que los resultados lleguen tarde, y una tendencia a ver la evaluación como un trámite incómodo que muchas veces termina neutralizado o archivado por falta de incentivos para su uso.

El segundo momento, la **"Cirugía Reconstructiva"**, se enfocó en cómo reanimar la evaluación hacia el futuro. Xóchitl García enfatizó que la evaluación debe ser un "laboratorio social" donde el lenguaje se simplifique para que los docentes y las comunidades escolares puedan apropiarse de los resultados. Por su parte, Claudia Mir subrayó la necesidad de "democratizar" la información, convirtiendo a los beneficiarios de los programas educativos en aliados que exijan cuentas claras y calidad en los servicios que reciben.

Reflexiones finales: hacia un nuevo rol del evaluador

Las conclusiones, a cargo de **Cecilia Liotti**, académica y consultora experta en género y derechos humanos, dejaron una certeza clara: la evaluación no está en crisis por falta de técnica, sino por falta de condiciones para que esa técnica realmente importe en la toma de decisiones. La ruptura de la memoria institucional y la ausencia de una verdadera cultura de preguntas son deudas que debemos saldar colectivamente.

Para que la evaluación tenga futuro, es indispensable que sea vista como un bien público. Esto requiere de:

- **Voluntad política informada:** que las autoridades vean en la evaluación una herramienta de utilidad real y no una carga obligatoria.
- **Presupuesto para preservar:** para evaluar y para resguardar la información y evitar que el aprendizaje se pierda con cada cambio de gobierno.
- **Un nuevo perfil profesional: l**a persona evaluadora del mañana debe evolucionar de ser solo una profesional de la parte técnica a convertirse en facilitadora que traduce, acompaña y conecta la evidencia con la realidad social.

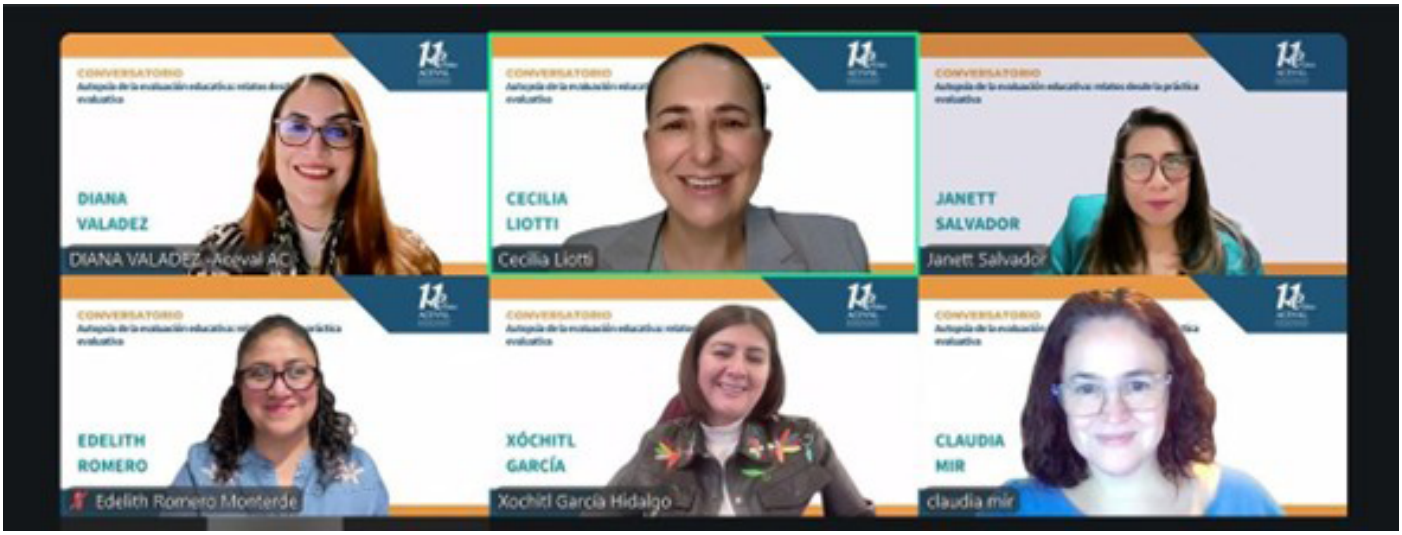
En definitiva, ACEVAL y el nuevo grupo EvalPractitioners asumen hoy el reto de ser guardianes del rigor y del sentido público de la evaluación. La evaluación educativa no ha muerto; lo que hoy se decide es si estamos listos para darle el lugar que merece en la construcción de un sistema educativo más justo y transparente.

¿Quieres ser parte de EvalPractitioners?

Si tienes membresía de ACEVAL y te apasiona la práctica técnica y ética, únete a nuestro grupo de trabajo. Escríbenos a evalpractitioners@aceval.org y co-construyamos el **código de ética** de nuestra profesión.

Iniciativa o Grupo de Trabajo y responsables del evento:

1. Janett Salvador Martínez – Co-coordinadora del grupo EvalPractitioner.
2. Diana Valadez Rovelo – Coordinadora General de ACEVAL.



Colaboración del Grupo SubNacional: Seminarios sobre prácticas evaluativas estatales y evaluación de políticas anticorrupción



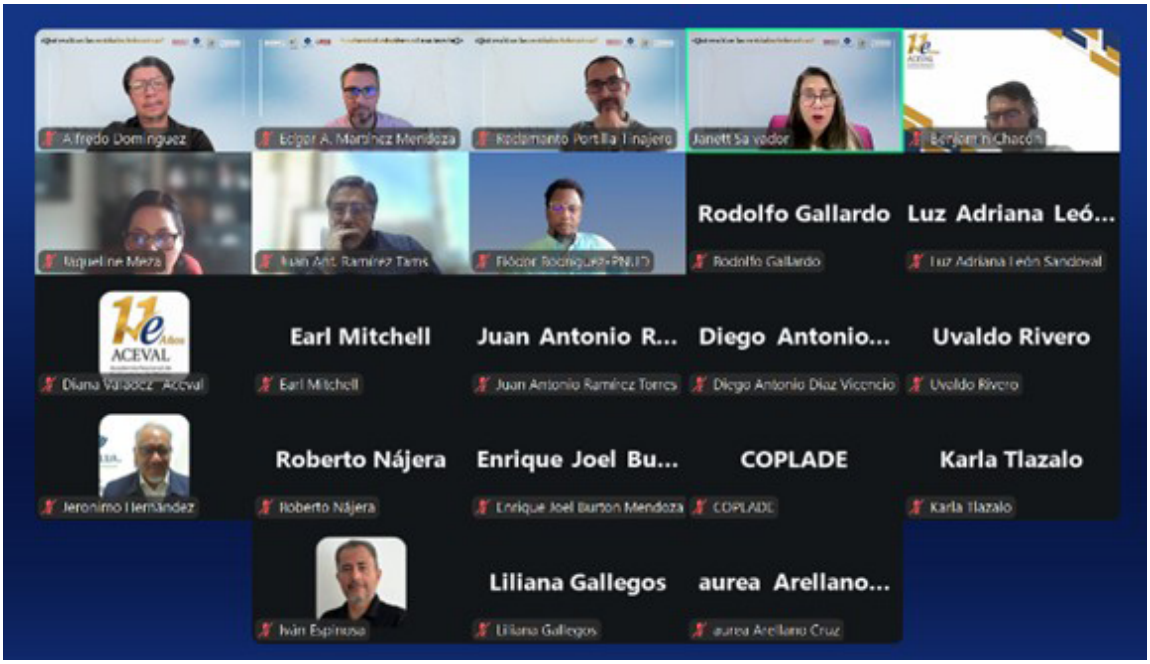
Édgar A. Martínez Mendoza[1]
Coordinador del Grupo de Trabajo de Evaluación Subnacional de ACEVAL

Durante el primer semestre de 2026, el Grupo de Evaluación Subnacional de ACEVAL llevó a cabo una serie de seminarios orientados a fortalecer el diálogo entre academia, personas servidoras públicas y especialistas en evaluación sobre los retos de la evaluación de políticas públicas en el ámbito estatal.

Uno de los seminarios abordó el tema **"¿Qué evalúan las entidades federativas? Prácticas y preferencias evaluativas en México (2014-2024)"**, llevado a cabo el martes 17 de febrero de 2026 en modalidad virtual, donde se presentó una investigación basada en el análisis de los Programas Anuales de Evaluación de las 32 entidades federativas. El estudio identificó 5,688 evaluaciones durante una década, lo que permitió observar una curva de aprendizaje en materia de evaluación y una diversidad en las prácticas evaluativas. Entre los principales hallazgos se identificó que las evaluaciones más frecuentes en el ámbito estatal corresponden a evaluaciones de desempeño, de diseño y de resultados, mientras que en años recientes algunos gobiernos estatales han comenzado a incorporar enfoques más flexibles o ad hoc para responder a sus necesidades de gestión pública. Asimismo, se discutieron retos persistentes, como la disponibilidad presupuestaria, la profesionalización de las unidades de evaluación y la necesidad de fortalecer el uso de los resultados de las evaluaciones en la toma de decisiones.

1 Especialista en monitoreo y evaluación gubernamental, con 22 años de experiencia en el desarrollo de sistemas de monitoreo, evaluación, esquemas de información, planeación estratégica y fortalecimiento institucional. EQUIDE – Ibero. edgar.martinezm@ibero.mx

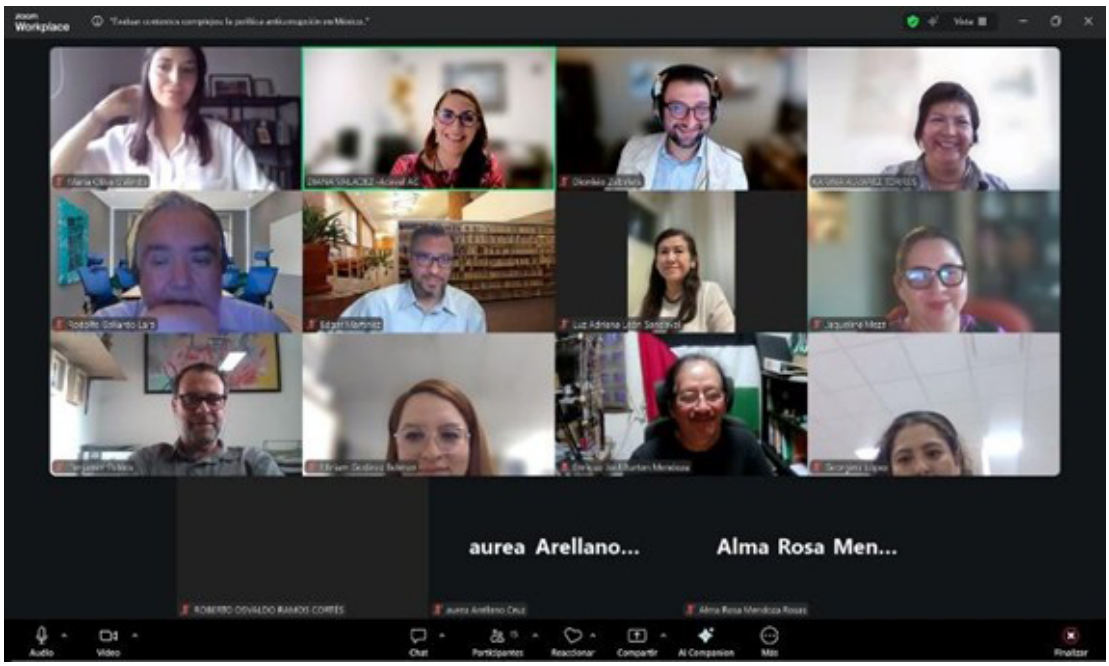
Ilustración 1. Seminario "¿Qué evalúan las entidades federativas? Prácticas y preferencias evaluativas en México (2014-2024)". Acervo ACEVAL.



En un segundo seminario titulado **"Políticas anticorrupción en México: complejidad, desafíos y perspectivas para su evaluación"**, efectuado el martes 10 de marzo de 2026, en modalidad virtual, donde especialistas analizaron los retos metodológicos y conceptuales que implica evaluar sistemas anticorrupción, caracterizados por su naturaleza multinivel, multiactor y de largo plazo. Durante la sesión se discutió que la corrupción constituye un problema público complejo, cuya atención requiere sistemas institucionales que articulen diversas instancias y capacidades. En este contexto, se destacó la importancia de desarrollar enfoques evaluativos que consideren la coherencia entre políticas, la coordinación entre instituciones y la generación de aprendizajes durante la implementación, más allá de evaluaciones ex post. También se enfatizó la necesidad de formular preguntas evaluativas claras que permitan analizar si los sistemas anticorrupción están generando resultados y coordinación entre actores.



Ilustración 2. Seminario "Políticas anticorrupción en México: complejidad, desafíos y perspectivas para su evaluación". Acervo ACEVAL.



Los seminarios permitieron compartir avances de investigación, discutir experiencias prácticas de gobiernos estatales y reflexionar sobre las metodologías más adecuadas para evaluar políticas públicas complejas. Asimismo, evidenciaron la relevancia de **fortalecer las capacidades evaluativas en el ámbito subnacional y de promover espacios de intercambio entre especialistas**, academia y personas funcionarias públicas para consolidar una cultura de evaluación orientada al aprendizaje y al uso de evidencia en la toma de decisiones.

Iniciativa o Grupo de Trabajo y responsables del evento:
Persona 1 Édgar A. Martínez Mendoza, *Coordinador del Grupo de Evaluación Subnacional de ACEVAL*

TALLER: "Arquitectura de la Evidencia"



Alfredo Domínguez Díaz[1]
Co-Chair Comité de Vinculación Internacional de ACEVAL

El taller "Arquitectura de la Evidencia. ¿Cómo estructurar historias con datos?" fue impartido por **Alfredo Domínguez Díaz**, maestro en políticas públicas e ingeniero en sistemas, con experiencia en planeación, monitoreo, evaluación y análisis de datos aplicados a la toma de decisiones públicas.

La sesión se desarrolló como un espacio formativo y reflexivo orientado a repensar la forma en que se comunican los resultados derivados del análisis de datos, efectuado el 24 de febrero de 2026, en modalidad virtual, para la membresía de ACEVAL.

Desde el inicio, el facilitador planteó una idea central que guio toda la sesión. Los datos, por sí solos, no generan decisiones.

1 Especialista en evaluación, fortalecimiento institucional, Inteligencia Artificial, Monitoreo y Evaluación. adominguezdia@me.com

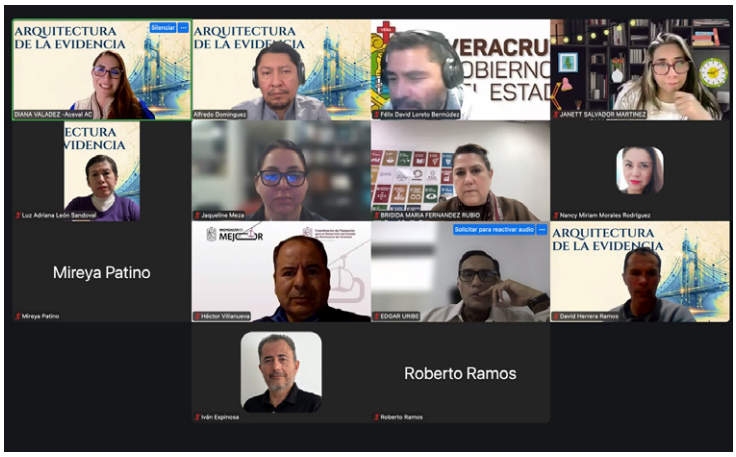
Requieren rigor estadístico, análisis cuidadoso y una narrativa clara que permita comprender su significado. Este enfoque sirvió como hilo conductor y se trabajó mediante ejemplos concretos, preguntas abiertas y ejercicios prácticos.

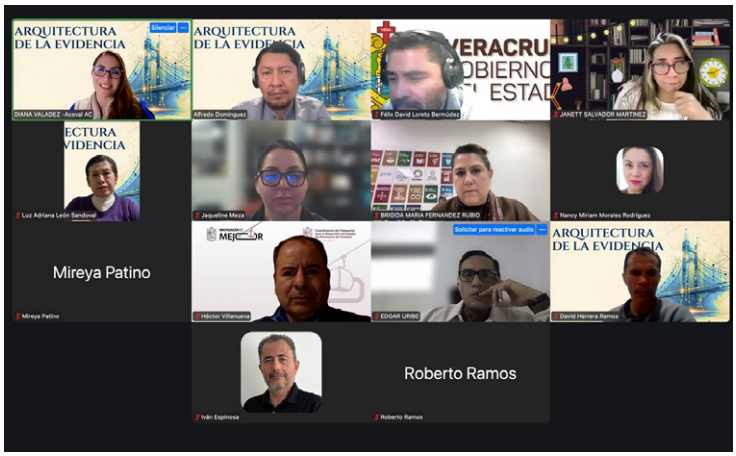
Durante el primer bloque, dedicado a los cimientos éticos de la evidencia, se revisaron trampas estadísticas frecuentes, como el uso del riesgo relativo sin contexto o la confusión entre correlación y causalidad. En este momento destacó la participación de Brígida, quien compartió experiencias vinculadas a evaluaciones reales donde la forma de presentar los datos influyó de manera directa en la interpretación de los resultados. Su intervención permitió anclar los conceptos en situaciones concretas y abrió una discusión colectiva sobre la responsabilidad de quien comunica evidencia.

En el módulo de reducción del ruido visual, el facilitador abordó principios de psicología visual y reglas de diseño orientadas a mejorar la comprensión de los gráficos. Se discutió cómo elementos como efectos tridimensionales, escalas inadecuadas o exceso de color pueden distorsionar el mensaje. En este bloque, Sergio aportó ejemplos de informes institucionales en los que el diseño gráfico condicionó la lectura de los datos, lo que permitió profundizar en la relación entre forma visual y toma de decisiones.



El tercer momento del taller se centró en la estructura narrativa de la evidencia, a partir de la secuencia qué, y qué y ahora qué. En esta parte fue relevante la participación de Janett, quien reflexionó sobre los retos de traducir hallazgos técnicos a mensajes claros para audiencias no especializadas. Su aportación reforzó la idea de que el storytelling no sustituye al análisis, sino que lo hace comprensible y útil para la acción.





La sesión concluyó con una dinámica de rediseño forense, en la que las personas participantes trabajaron de manera colaborativa sobre una visualización problemática. El ejercicio permitió aplicar los criterios éticos, estadísticos y narrativos revisados durante el taller. En este cierre se evidenció el aprendizaje acumulado y la apropiación de los conceptos por parte del grupo.

Se reconoce de manera especial a quienes concluyeron la sesión completa, ya que su permanencia permitió cerrar el proceso formativo y participar en todas las actividades planteadas. Su involucramiento activo reflejó el interés por fortalecer prácticas profesionales más responsables en el uso y comunicación de la evidencia.

El taller se desarrolló en un ambiente de diálogo abierto y reflexión crítica. Más que una exposición de conceptos, funcionó como un espacio para cuestionar prácticas habituales y replantear la forma en que se construye confianza entre los datos y la sociedad, desde el trabajo evaluativo y la gestión pública.



Se otorgaron insignias por la conclusión del taller

Sitio web: https://ia4people.com/storytelling.html

Conversatorio: ¡Cuidar *Sostiene* la Vida! Política e Infraestructura de Cuidados en México: Evidencia, Territorio y Experiencias de Vida



Autora: Macarena Orozco Martínez

En el marco del 8M se llevó a cabo el conversatorio **¡Cuidar *Sostiene* la Vida!** el día 17 de marzo de 2026 a las 7:00 pm en modalidad virtual con una duración de 90 minutos. Contando con la participación de Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo, Coordinadora General de ACEVAL y evaluadora senior de proyectos de inversión e infraestructura de cuidados con perspectiva de género; Dra. Cecilia Liotti, Coordinadora General de EvalGenderMx/ACEVAL; Dra. Macarena Orozco Martínez, experta en política de cuidados y perspectiva de género; y, Lic. María Guadalupe Hernández Medrano, Licenciada en relaciones internacionales, coordinadora de sistemas de gestión de calidad y atleta paralímpica seleccionada nacional de basquet-boll .



El objetivo fue reflexionar desde la evidencia, el territorio y las experiencias de vida, sobre la urgencia de construir una política de cuidados que dignifique tanto a las personas cuidadas como a las cuidadoras y que transforme las condiciones para la igualdad.

La Mtra. Diana Yolanda Valadez Rovelo en sus palabras de apertura y bienvenida comenta: hablar de cuidados es hablar de sostenibilidad de vida, históricamente el trabajo de cuidados ha permanecido invisibilizado, recayendo de manera desproporcionada entre hombres y mujeres, lo que ha limitado la participación plena en la vida económica, social y política para las mujeres. Además, comenta como últimamente ha estado inmersa en el tema de la infraestructura de cuidados con perspectiva de género y ha podido constatar como estos centros de atención de cuidado infantil, de adultos mayores, etc, se vuelven relevantes para la vida diaria, para el desarrollo económico, para el cuidado de las cuidadoras y para todas las personas que por derecho requieren ser cuidadas. Agradece la participación de todas y cada una de las ponentes.

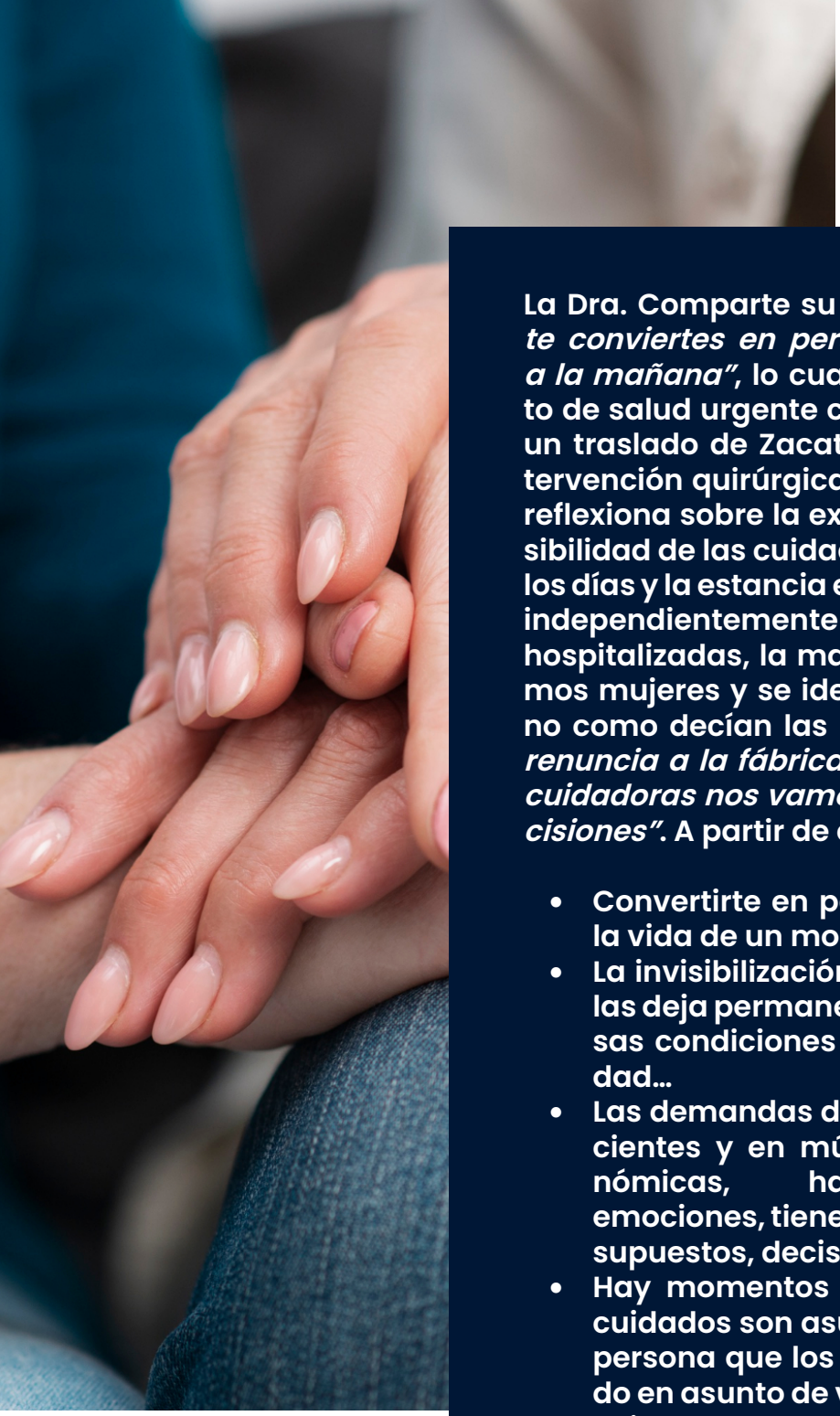
Presenta a la Dra. Liotti: Politóloga y evaluadora senior con más de 20 años de experiencia en políticas públicas, género y desempeño institucional. Directora de "Liotti consultores", experta en igualdad sustantiva, prevención de violencias, autonomía económica y transversalización de género en infraestructura social y políticas públicas alineada con estándares nacionales e internacionales.

La Dra. Ceci Liotti, contextualiza como el tema de hoy nos lleva a hacernos una pregunta como evaluadoras y evaluadores *¿cómo se sostiene la vida en nuestras sociedades y quien*

está pagando el costo de sostenerla? Durante mucho tiempo el cuidado se entendió como un asunto privado, relegado a la parte de los hogares, pero hoy quienes trabajamos con evidencia, con datos y con experiencia de vida, sabemos que el cuidado es uno de los pilares que sostiene las economías, las sociedades y las instituciones, y ese pilar ha descansado de manera desproporcionada sobre las mujeres. Las mujeres dedicamos más horas al trabajo de cuidados no remunerado, esto lo podemos ver en los datos, normalmente en la encuesta nacional de uso del tiempo, por ejemplo, si miramos el valor económico de esto, este trabajo representa el 20% del PIB. *¿Quiénes realizan este trabajo?* Principalmente mujeres en edad productiva, muchas de nosotras fuera del mercado laboral o en condiciones de informalidad, con menores ingresos, menor acceso a seguridad social y con trayectorias laborales interrumpidas. No es solo un tema de economía, es un tema estructural de pobreza. En el caso de la economía de México, una de las más grandes economías del mundo, no reconoce el impacto de este trabajo. Esto es una falla estructural y la comunidad evaluadora deberá tenerlo en cuenta al revisar los programas públicos. Por ello, el cuidado no puede seguir siendo una responsabilidad individual y familiar, y aparece como algo que creo que nunca lo he visto en las evaluaciones y en la política pública que tiene que ser una responsabilidad social compartida y es de aquí donde aparece la idea de un sistema social de cuidados, de como una sociedad organiza el cuidado, de ahí que, ahora se tiene que colocar al cuidado como prioridad pública, detrás de cada política hay vidas, es necesario para la comunidad evaluadora escuchar lo que no siempre aparece en los indicadores, a las personas cuidadoras, lo que ocurre en los diversos territorios. No hay igualdad sustantiva, no hay bienestar social, no hay desarrollo sostenible sin cuidados.



A continuación, se presenta a la Dra. Macarena Orozco Martínez, profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad de Guanajuato, SNII nivel I; líneas de investigación en perspectiva de género y derechos humanos, políticas públicas, economía y desarrollo social, y una larga serie de ponencias en temas de género, políticas públicas, y cuidados.



La Dra. Comparte su experiencia personal: *"cómo te conviertes en persona cuidadora de la noche a la mañana"*, lo cual ocurre a partir de un evento de salud urgente con su madre que requiere de un traslado de Zacatecas a Torreón para una intervención quirúrgica. A partir, de esta vivencia se reflexiona sobre la experiencia situada de la "invisibilidad de las cuidadoras"; luego, con el correr de los días y la estancia en Torreón, se comparte como independientemente de las personas que estaban hospitalizadas, la mayoría de las cuidadoras éramos mujeres y se identifica que se volvió cotidiano como decían las mujeres: *"vengo de llevar mi renuncia a la fábrica, a la oficina, así las mujeres cuidadoras nos vamos enfrentando con estas decisiones"*. A partir de esto, la Dra. reflexiona:

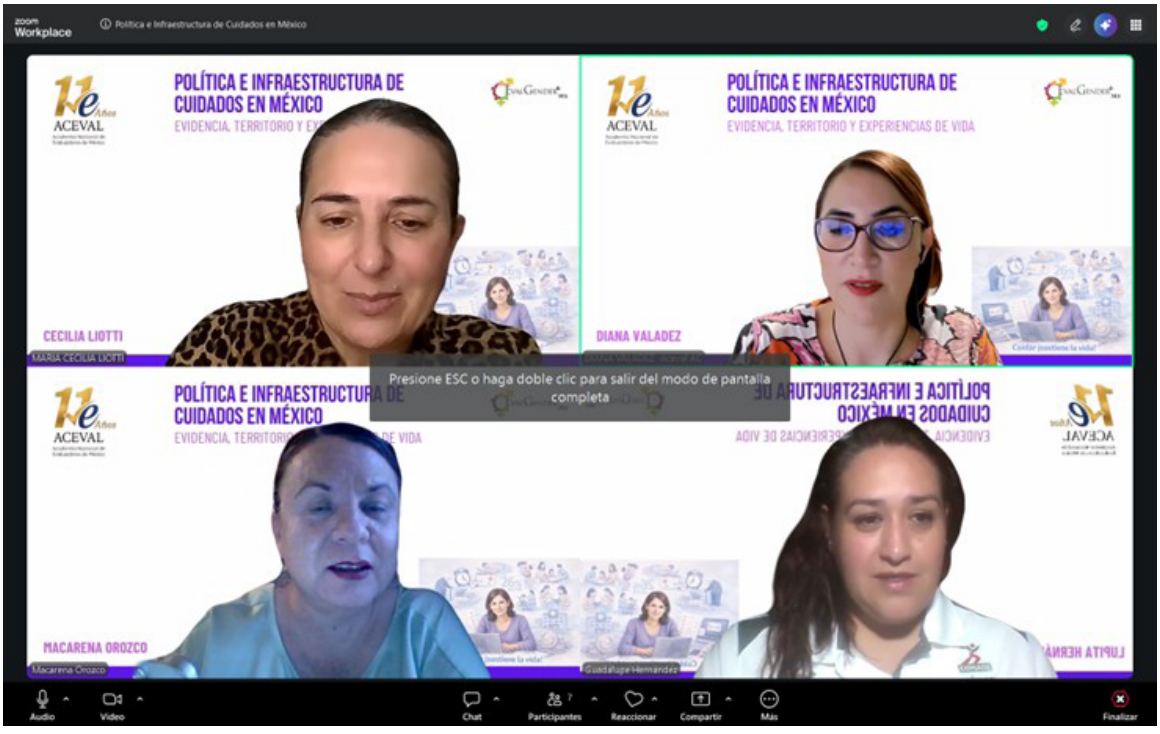
- Convertirte en persona cuidadora, te cambia la vida de un momento a otro.
- La invisibilización de las personas cuidadoras las deja permanentemente expuestas a diversas condiciones y situaciones de vulnerabilidad…
- Las demandas de cuidados tienden a ser crecientes y en múltiples frentes: tiempo, económicas, habilidades/profesionalización, emociones, tienes que gestionar tiempos, presupuestos, decisiones y emociones, etc…
- Hay momentos y circunstancias en que los cuidados son asunto de vida o muerte para la persona que los requiere y se van convirtiendo en asunto de vida o muerte para la persona cuidadora…
- Las paradojas y crisis de los cuidados: A mayores necesidades de cuidados mayor soledad para la persona que requiere del cuidado y para las cuidadoras… Las mayores demandas de cuidados, evidencian cada vez más la falta de infraestructura y de redes de apoyo para las personas cuidadas y para las cuidadoras…
- *¿Cómo andamos quienes cuidamos?* La responsabilidad constante que implica cuidar genera repercusiones en salud física, mental

y emocional: las personas cuidadoras van acumulando cada vez más sobrecargas, sobre todo sobrecarga mental. Esto, cada vez más se evidencia en los datos que se están produciendo al respecto, por ejemplo, en ENASIC (2022).

- *¿Qué es cuidar?* Significando las complejidades del cuidado: cuidar son muchas cosas a la vez, múltiples actividades físicas, mentales, emocionales…Cuidar significa tomar decisiones, cuidar es tomar responsabilidades, tomar decisiones económicas ¿pagar o no pagar un médico particular? Cuando alguien fallece habemos personas que miramos con ojos de cuestionamiento a la persona cuidadora: *¿cuidaste bien, estaba bien cuidada la persona?* Esto es una gran carga emocional del trabajo de cuidados. En las familias, cuando ocurre alguna contingencia de salud, volteamos a mirarnos con esta gran pregunta que propone en su libro Tronto (2024): ¿Quién lo cuida? ¿A quién le toca cuidarlo? Así, los cuidados construyen y sostienen la vida…

Otras aportaciones fueron como en México, uno de los grupos de personas que más demandan cuidados y que menos los reciben son las personas con algún tipo de demencia o deterioro cognitivo…
Se presentan datos de ENASIC (2022) al respecto de que el trabajo de cuidados es un asunto feminizado. Se presenta la noción del cuidar bien siguiendo a Tronto (2024) y de Sistema integral de cuidados de acuerdo con ONU-Mujeres/CEPAL (2021).

Por último, se presenta a la Lic. María Guadalupe Hernández Medrano, Licenciada en relaciones internacionales, coordinadora de sistemas de gestión de calidad, atleta paralímpica seleccionada nacional de basquet-boll, activista y promotora del deporte a nivel nacional.

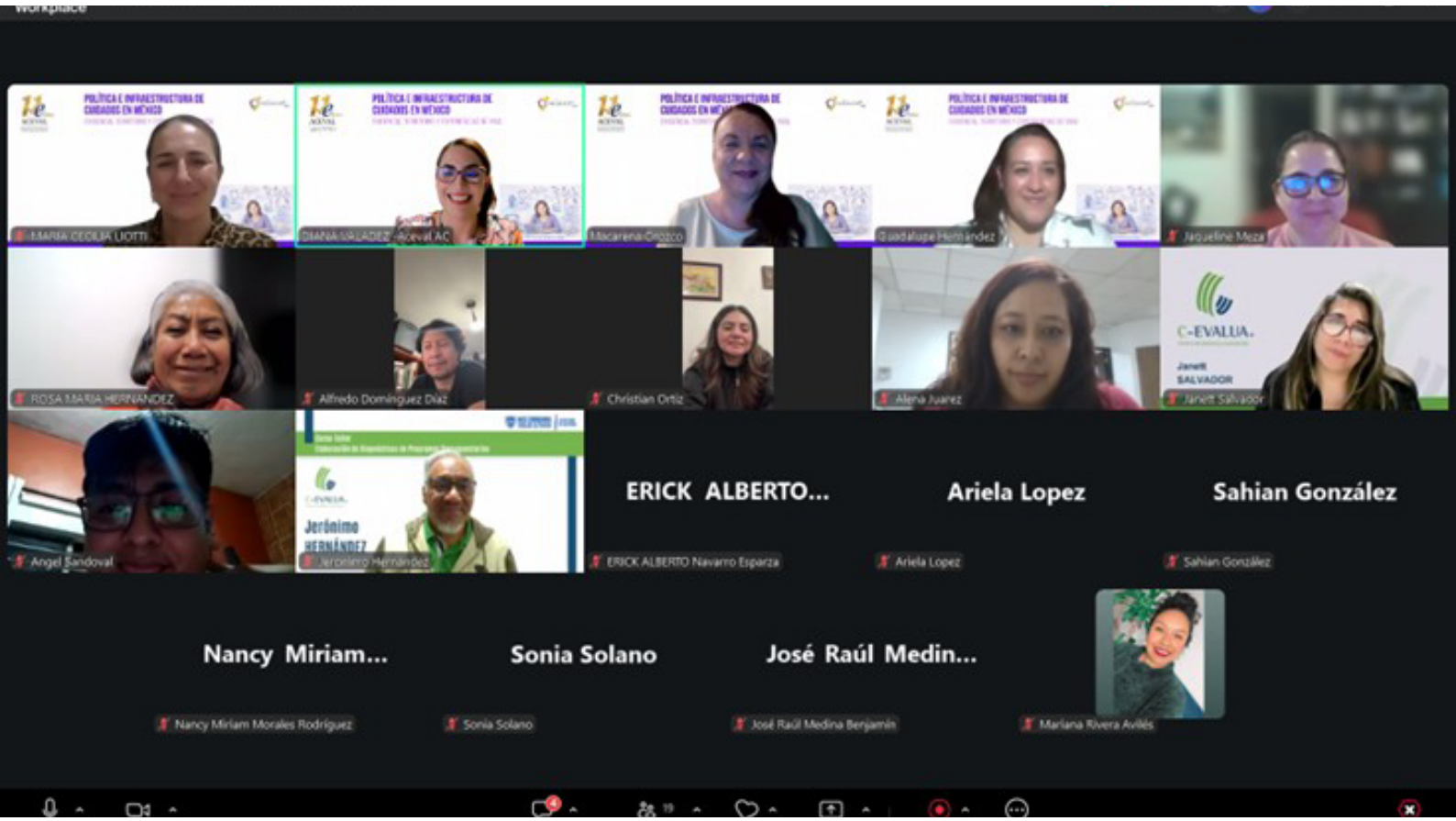


Lupita comparte que, desde niña fue diagnosticada con hiperactividad y sus padres deciden incorporarla a practicar deporte, empieza a formar selecciones representando a su estado desde los ocho años y llega un momento en que ella se pregunta ¿con que sueñas? Y ve en la inauguración de los juegos olímpicos de 1996, una frase que hasta el día de hoy es frase celebre en su cabeza: ¡puedes hacer tus sueños realidad sin importar nada! Al momento de ingresar a la universidad donde podía acceder a una beca por cualquiera de cinco prestigiosas universidades ocurre que llegan momentos en donde la vida te va a cambiar, algo sucedió en la cancha, termine con: un tobillo roto, nariz rota, rodilla dislocada, me quisieron atender me dislocaron la cadera, el médico que me atiende les dice a mis padres: esta es una lesión que acaba carreras, si camina en 6 meses va a ser un logro. El sueño de ir a la universidad se acaba. Posteriormente, retomo rehabilitación y comienzo a levantar pesas, comienzo a escribir una historia totalmente diferente, y paso seis años en alterofilia, curiosamente sin darme cuenta empiezo a luchar por un sueño olímpico, por ahí estaba peleando la entrada a los juegos olímpicos de Santo Domingo 2003, un día antes de llegar a la competencia salgo de entrenar y un conductor ebrio me atropella, pierdo movilidad del lado izquierdo del cuerpo, pierdo la vista, pero tienes un grupo de apoyo que es tu familia, que te van a ayudar a salir adelante... cuando por fin me recupero, regreso a la vida deportiva y no lo logré, decido bajar los brazos. Pero en 2008, me hablan y me



dicen oye, tus marcas están entre las mejores del mundo ¿Qué te parece si te pones a entrenar? Aunque yo, ya tenía muchas otras complicaciones como diabetes, me entero que soy estéril, mis entrenadores me dicen: no te vamos a arriesgar, y me dicen hasta aquí. En 2011 llegan los juegos panamericanos a Guadalajara, curiosamente me toco estar en el basquet boll adaptado (basquet boll sobre silla de ruedas), y cuando menos me di cuenta, fue muy extraño, cuando menos lo pensé ya me encontraba entrenando para asistir a los juegos paralímpicos en Londres 2012, sin saber como todo lo que había pasado en mi historia de vida, me convirtió en seleccionada nacional y toda mi vida cambió. Estando en Londres, cuando me certifican las lesiones, me dicen que, si estoy consciente que voy a dejar de caminar, obviamente, no le voy a hacer mucho caso a eso porque estoy en el sueño de mi vida. Ahí comienzo a enfrentar unos retos totalmente diferentes, entro a este universo y la vida me cambió, en pandemia me pega la enfermedad con una combinación dengue, estoy más de dos meses acostada y de repente me doy cuenta que ya no puedo caminar más de 150 metros, y tuve que empezar a aprender a moverme con discapacidad. El hecho de que no respeten un estacionamiento a que te enteres de que hay lugares a los que nunca vas a acceder porque no tienen la infraestructura adecuada, porque hay postes mal colocados, de repente tienes que andar arriesgando la vida para poder circular.





Hasta que un buen día, hace dos años me pasa que ya no siento una pierna, empecé una serie de estudios y esto me llevo a descubrir que, en Londres, 12 años atrás, tenían razón, y que mi país no tenía manera de darme un diagnóstico que doce años atrás ya me habían dicho, y me entere que tenía una lesión genética que nadie había detectado y que se reactivo con el COVID. Para mí es como muy fuerte saber que me lo dijeron 12 años atrás y apenas lo habían visto en mi país. Otro de los retos más difíciles fue entender la parte de la visibilidad de las personas con discapacidad, es imposible, ¿Cómo no te das cuenta?, pero resulta que a los seres humanos no nos gusta ver seres humanos lastimados, ¡no te ven! Y no tendría porque ser de esta manera, por ejemplo, los espacios para ir a ver un espectáculo, no hay para personas con discapacidad, te tienes que adaptar a lo que te den, el tema del transporte público es supercomplicado que tengan en esta ciudad, en Guadalajara, la cantidad de unidades para las personas usuarias de silla de ruedas son muy limitadas, hay que pagar uber o cualquier otra cosa. Otra de las cosas, ponemos, el ejemplo de un hotel, me toco dar una conferencia en Ciudad de México, en Polanco y resulta que el hotel no tiene acceso para personas con discapacidad para entrar por la puerta principal, me metieron por la zona de maletas, entonces lejos de sentirlo como una grosería, se siente feo que no tienen ese respeto hacia otro ser humano. Así, un sinfín de historias que pudiera seguir, pero hoy me doy cuenta de que si alguien me

pregunta que ¿sí creo que las cosas pueden ser mejor?, diría que sí, que los sueños se cumplen, y escuchando mujeres como ustedes me doy cuenta que si las mujeres gobernáramos el mundo otra sería otra cosa completamente diferente, porque la mayoría de nosotras terminamos con el tema como el de hoy: nos convertimos en cuidadoras natas, profesionistas, mamás, en todo lo que sea necesario para mejorar nuestro entorno. Y, si hay ocasiones en las que se necesite que tengas que hacer una política o alguna modificación: acércate a la gente que lo vive todos los días, acércate a las personas que constantemente se enfrentan a estas cosas, de nada sirve el mejor arquitecto del mundo cuando las personas que lo viven día a día no van a poder usar esas rampas por la inclinación o cualquier otro detalle así.

Las evaluaciones deben poner al centro a las personas, estas participaciones han sensibilizado y concientizado para incidir en nuestra realidad cotidiana como seres humanos y como profesionistas.

Este tipo de conversatorios es lo que necesitamos si queremos transitar hacia la evaluación centrada en las personas, todo lo que refiere a las teorías y los datos lo podemos encontrar en la literatura, pero estos testimonios que enriquecen y sensibilizan, y nos ayudan a ponernos en el lugar de las personas que viven estas realidades en el día a día, es lo que nos transforma como personas evaluadoras. Quedamos sumamente sensibilizados, a veces no vemos las cosas, pero cuando escuchas estos testimonios y haces trabajo de campo y recibes la vivencia de las personas es cuando vas entendiendo como los fenómenos se dan y te llegan a tocar.

Revive el evento a continuación https://www.facebook.com/share/v/18E5t9zm5Q/



Mesa de diálogo: Participación Público-Privada y Esquemas de Inversión Mixta para el Desarrollo de Infraestructura en México

Diana Yolanda Valadez Rovelo[1]
Coordinadora General de ACEVAL 2023-2026

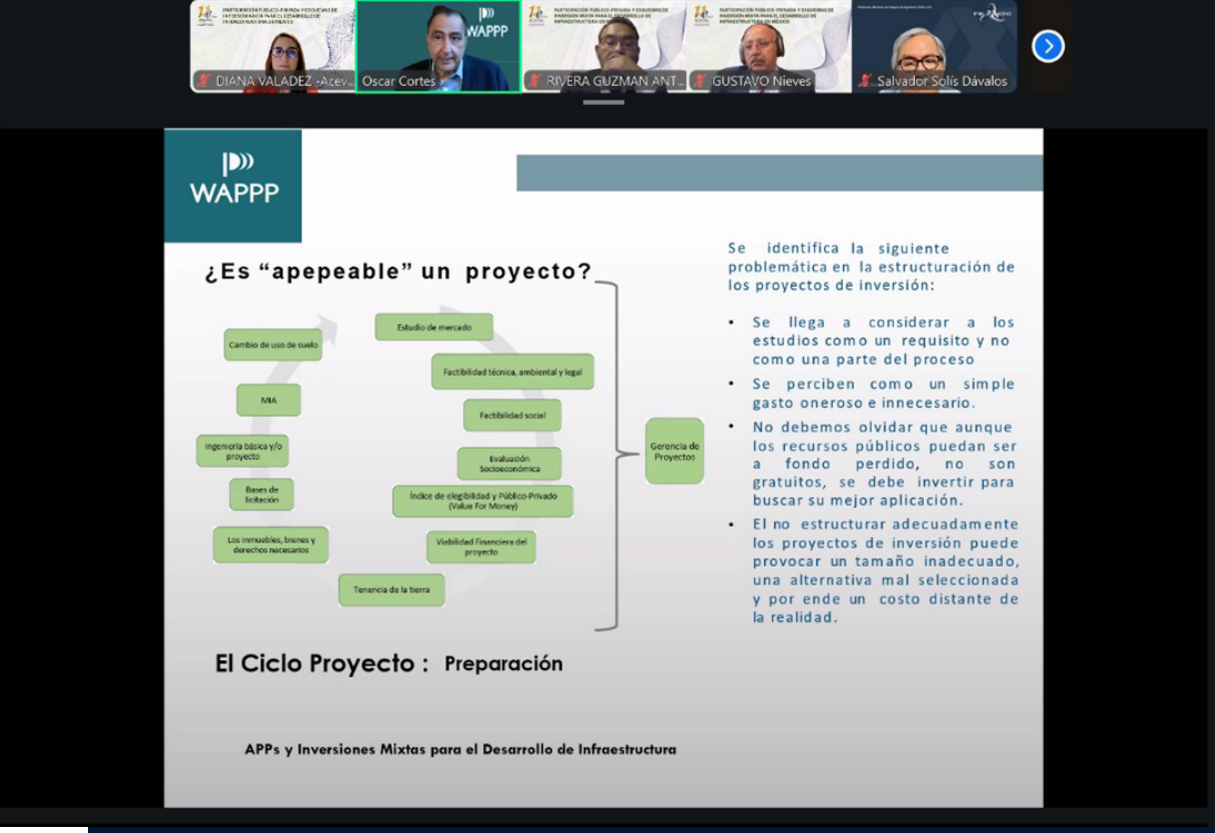
El martes 24 de marzo de 2026 se llevó a cabo la mesa de diálogo "Participación Público-Privada y Esquemas de Inversión Mixta para el Desarrollo de Infraestructura en México", en modalidad virtual, con una duración de 90 minutos. Este espacio fue moderado por la Mtra. Diana Valadez, Coordinadora General de ACEVAL, y reunió a personas expertas del sector público, privado y técnico con el propósito de reflexionar sobre los retos, oportunidades y perspectivas de estos esquemas en el contexto actual del país.



El objetivo central fue generar un diálogo que permitiera identificar condiciones habilitantes, compartir experiencias prácticas y aportar elementos para fortalecer la implementación de modelos de coinversión que impulsen el desarrollo sostenible y el bienestar en México. Aportaron valiosas aportaciones Marco A. Rivera – Director General del GATM, Gustavo Nieves – Asesor Jurídico del GATM, y Oscar Cortés – Miembro del consejo Norteamérica en WAPPP, por México, bajo la conducción y comentarios de la Maestra Valadez.

La sesión inició con la contextualización del papel estratégico de las asociaciones público-privadas (APP) y las inversiones mixtas como mecanismos para detonar infraestructura en sectores clave como energía, transporte, salud, agua y educación, bajo un enfoque en el que el Estado mantiene la rectoría,

1 Evaluadora Senior de Programas y Proyectos con más de 18 años de experiencia con trayectoria en evaluaciones participativas y cualitativas a nivel federal y subnacional, además de 58 proyectos de inversión analizados. Ha coordinado e impartidos cursos, talleres y módulos de Diplomados de evaluación.



pero habilita la participación privada para acelerar la ejecución de proyectos y optimizar el uso de recursos públicos.

Durante las intervenciones, se destacó que uno de los principales desafíos en México radica en la estructuración de los proyectos de infraestructura, los cuales en muchos casos no parten de una necesidad claramente definida, carecen de estudios robustos o presentan deficiencias en la selección del esquema de contratación. Asimismo, se señaló la persistencia de debilidades institucionales y la necesidad de fortalecer la transparencia y la integridad en todas las fases del ciclo del proyecto.
En este sentido, se enfatizó que la etapa de preparación es crítica para la viabilidad de los proyectos, ya que en ella se definen elementos clave como la evaluación socioeconómica, la factibilidad técnica, ambiental y legal, así como el análisis de valor por dinero, aspectos que determinan si un proyecto es susceptible de desarrollarse bajo un esquema APP o de inversión mixta.

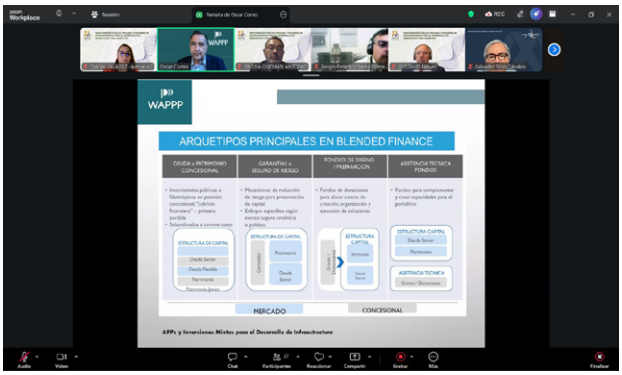
Otro eje relevante del diálogo fue la discusión sobre financiamiento combinado (blended finance), entendido como el uso estratégico de recursos públicos o concesionales para movilizar inversión privada, equilibrando la relación riesgo-retorno y generando impacto económico y social. Se destacó que estos esquemas permiten apalancar recursos, siempre que se garantice la adicionalidad de la inversión privada y se evite la sustitución de recursos públicos.

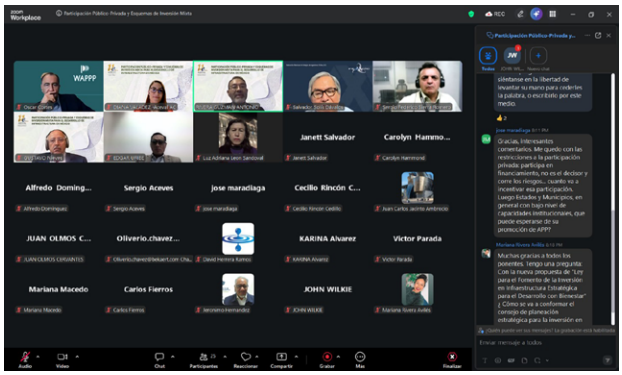
Asimismo, se abordó el enfoque "People First", que plantea que los proyectos deben evaluarse no solo por su rentabilidad financiera, sino por su capacidad de generar valor público, ampliar el acceso a servicios, reducir desigualdades y contribuir a la sostenibilidad ambiental, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el plano normativo, se discutieron los alcances y retos de la propuesta de la Ley para el Fomento de la Inversión en Infraestructura Estratégica para el Desarrollo con Bienestar (LFIIEB), la cual busca impulsar una nueva generación de proyectos bajo esquemas mixtos. Se identificaron tanto áreas de oportunidad —como la incorporación de mecanismos de bancabilidad, arbitraje y estructuración más clara— como retos relacionados con la certidumbre jurídica, la distribución de riesgos y la claridad en los incentivos para el sector privado.

De manera complementaria, se resaltó la importancia de contar con una planeación estratégica de largo plazo, como la visión de infraestructura 2050, que promueve proyectos resilientes, sostenibles, financieramente viables y socialmente aceptables, así como la necesidad de fortalecer instancias como el Consejo de Políticas de Infraestructura (CPI) para priorizar proyectos y articular actores clave.

Finalmente, el diálogo permitió visibilizar que uno de los principales cuellos de botella sigue siendo la falta de un pipeline robusto de proyectos bien estructurados, en este sentido, se planteó la necesidad de crear agencias especializadas de promoción de proyectos, fortalecer capacidades en estados y municipios, y homologar marcos normativos para brindar mayor certidumbre a los inversionistas.





11 Años

ACEVAL

Academia Nacional de
Evaluadores de México

