



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



## Módulo VIII

El seguimiento y la evaluación en la operación



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**SSE** Subsecretaría  
de Egresos

**UPER** Unidad de Política  
y Estrategia para  
Resultados

## **Diplomado Presupuesto Basado en Resultados**

15.<sup>a</sup> edición, septiembre de 2025

Subsecretaría de Egresos

Unidad de Política y Estrategia para Resultados

Av. Insurgentes Sur 1971, Torre III, Piso 12

Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

Alcaldía Álvaro Obregón, Ciudad de México

## Créditos

Edgar Abraham Amador Zamora  
**Secretario de Hacienda y Crédito Público**

Bertha Gómez Castro  
**Subsecretaria de Egresos**

Juan Armando Rodríguez Lara  
**Titular de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados**

## Coordinación del Diplomado

Yamileth Lugo Cano  
**Directora de Profesionalización**

## Equipo Técnico

Gabriela Cantón Santana  
**Subdirectora de Planes y Programas de Formación**

Jessica Estrada Sánchez  
**Subdirectora de Contenidos**

Maribel García Rivera  
**Jefa de Departamento de Metodologías de Formación**

Ricardo Ángel Ayala González  
**Jefe de Departamento de Programas de Formación**



# Contenido

<b>Tema 42.</b> Procesamiento de datos derivado del sistema de indicadores de desempeño	<b>4</b>
<b>Tema 43.</b> La evaluación del desempeño para la verificación de incidencia de un Programa	<b>15</b>
<b>Tema 44.</b> La evaluación de los Recursos Federales Transferidos	<b>30</b>
<b>Tema 45.</b> Aspectos Susceptibles de Mejora	<b>35</b>
Lista de figuras, cuadros y tablas	<b>46</b>
Referencias	<b>48</b>

# Tema 42. Procesamiento de datos derivado del sistema de indicadores de desempeño

El **procesamiento de datos** en el contexto de los **sistemas de indicadores de desempeño** constituye una de las fases más críticas en la gestión de Programas presupuestarios (Pp) orientados a resultados. No se trata únicamente de reunir cifras, sino de **transformar información** dispersa en conocimiento útil, **que permita valorar el cumplimiento de objetivos, orientar la asignación de recursos y retroalimentar la toma de decisiones**. Derivado de esto, en el presente Tema se proporcionarán herramientas para identificar los casos en los que una Unidad Responsable cuenta con indicadores de desempeño útiles para valorar técnicamente sus resultados y una estrategia para garantizar que la información derivada de dichos indicadores se procese de manera estructurada, con principios sólidos de gobernanza de datos y metodologías de análisis.



Cuando se habla de “contar con indicadores de desempeño” no se hace referencia a tener a disposición cualquier listado de métricas. Una Unidad Responsable puede considerarse dotada de **indicadores de desempeño**, únicamente cuando estos están **alineados con los objetivos estratégicos y operativos del Programa**, son **medibles, verificables** y **cuentan con medios de verificación** confiables. Además, deben estar formulados con claridad para evitar interpretaciones ambiguas y deben ser lo suficientemente relevantes como para reflejar cambios sustantivos en el desempeño. En este sentido, la identificación de indicadores no es un

ejercicio aislado, sino el punto de partida para un ciclo continuo que incluye la recopilación, procesamiento, análisis, interpretación y uso de datos.

La información derivada del procesamiento de datos, procedente de los indicadores de desempeño es una parte fundamental para el Presupuesto basado en Resultado y del Sistema de Seguimiento de Desempeño (PbR – SED), ya que alimenta directamente los instrumentos de planeación y evaluación como los Informes de Resultados, los Diagnósticos de Programas presupuestarios y las evaluaciones externas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esto significa que el rigor en la captura, validación y análisis de la información no solo incide en la calidad de la gestión interna, sino también en el cumplimiento de obligaciones normativas y en la justificación técnica de los recursos solicitados y ejercidos por cada programa.

Asimismo, un procesamiento de datos bien estructurado permite que las Unidades Responsables utilicen la evidencia generada por sus indicadores para proponer **ajustes** de diseño, modificar metas o replantear estrategias de intervención. En este sentido, la información procesada deja de ser un insumo pasivo para informes anuales y se convierte en un activo estratégico que fortalece la toma de decisiones, orienta la reasignación de recursos hacia las intervenciones más efectivas y favorece una gestión pública basada en evidencia. De esta manera, el sistema de indicadores de desempeño no solo cumple con su función de seguimiento y evaluación, sino que también se integra como herramienta activa en la mejora continua de los Programas presupuestarios.

El procesamiento de los datos, provenientes del sistema de indicadores comienza con la validación y depuración de la información recolectada. Esto implica verificar que las fuentes sean confiables, que los datos estén completos y que no existan inconsistencias que comprometan el análisis. Posteriormente, se procede a la organización de la información en formatos estructurados, que permitan su análisis a lo largo del tiempo, favoreciendo la comparabilidad entre periodos y la detección de tendencias. Aquí, la gobernanza de datos juega un papel fundamental: establecer responsabilidades claras, protocolos de actualización, mecanismos de resguardo y reglas para el acceso, asegurando que el ciclo de vida de los datos sea trazable y confiable.



**La gobernanza de datos** se refiere al conjunto de políticas, procesos, roles y responsabilidades destinados a garantizar que los datos sean gestionados con calidad, integridad, seguridad y disponibilidad a lo largo de todo su ciclo de vida. En el contexto de los Pp de la Administración Pública Federal (APF), la gobernanza de datos implica definir quién es responsable de capturar, validar, almacenar y actualizar la información; establecer estándares claros para su formato y periodicidad; y asegurar que las fuentes utilizadas sean confiables y auditables. Una gobernanza sólida no solo previene errores e inconsistencias, sino que también permite que la información esté lista para ser utilizada de manera eficiente en el análisis y la toma de decisiones.

Comprender y aplicar la gobernanza de datos es el punto de partida para adentrarnos en el concepto de **recorrido de datos** (*data journey*), el cual describe el recorrido completo que realiza la información, **desde su origen en los sistemas de indicadores hasta su uso final** como evidencia para la planeación, el seguimiento y la evaluación de los programas. Con una gobernanza bien implementada, este recorrido de datos se desarrolla de forma ordenada, trazable y orientada a generar valor público, asegurando que cada etapa — recolección, procesamiento, análisis y uso— contribuya efectivamente a mejorar el desempeño institucional.

En la APF, el ciclo de vida de los datos, derivados de los sistemas de indicadores de desempeño es clave para que los Pp puedan demostrar avances, justificar recursos y mejorar sus intervenciones. Este recorrido describe todas las fases por las que atraviesa la información, desde su origen hasta su uso final como insumo para la toma de decisiones. Una gestión correcta de este ciclo no solo garantiza datos de calidad, sino que también maximiza su utilidad para el seguimiento, la evaluación y la planeación presupuestaria. En la Figura 42.1 se representan las etapas del recorrido de datos.

Figura 42.1 Recorrido de datos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La **recolección** es el primer paso y consiste en obtener información desde las fuentes primarias y secundarias que alimentan los indicadores. Esto puede implicar registros administrativos, encuestas, sistemas transaccionales o reportes de las unidades responsables. Es fundamental que la recolección siga estándares uniformes para que los datos sean comparables entre ejercicios fiscales y entre programas similares. Por ejemplo, un programa de salud debe captar información sobre beneficiarios atendidos con la misma definición y periodicidad en todas las entidades federativas, garantizando consistencia en su medición.

Una vez recolectada, la información debe **almacenarse** en repositorios seguros y estructurados, como bases de datos institucionales o plataformas interoperables. Este paso es crucial para cumplir con disposiciones de resguardo y confidencialidad, así como para facilitar su integración en sistemas como el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Un almacenamiento ordenado permite no solo conservar la información histórica, sino también alimentar modelos predictivos y análisis de tendencias para la planeación presupuestaria.

El **intercambio** implica poner la información a disposición de las áreas que la necesitan, tanto internas como externas, siguiendo criterios de confidencialidad y acceso autorizado. En los Pp, este paso es clave para la coordinación interinstitucional. Los datos de desempeño pueden compartirse entre dependencias para alinear políticas o entre niveles de gobierno para evaluar avances de Programas concurrentes. Además, el intercambio efectivo de datos fortalece la transparencia y la capacidad de rendir cuentas de forma proactiva.



A través del **análisis de datos** se convierten los datos en información útil para la gestión. En la APF, el análisis no debe limitarse a reportar cifras de cumplimiento; debe identificar patrones, comparar resultados con metas y contextualizar las variaciones. Por ejemplo, el análisis de un indicador de cobertura educativa puede revelar si el incremento observado se debe a un aumento real en la matrícula o a cambios metodológicos en su medición. Los resultados de este análisis alimentan diagnósticos, evaluaciones y propuestas de mejora para el siguiente ciclo presupuestario.

La **protección** es una etapa transversal a todo el “recorrido de datos”, ya que, con este se busca asegurar que la información sea resguardada contra accesos no autorizados, pérdida o manipulación indebida. Este componente se alinea con la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, garantizando que la información de beneficiarios y otras bases sensibles se gestione con seguridad y cumpla con las normativas aplicables. Una protección robusta de datos fortalece la confianza en el sistema y asegura la disponibilidad de la información para análisis futuros.

Un recorrido de datos bien implementado en los Pp no solo asegura que la información cumpla con estándares de calidad, trazabilidad y seguridad, sino que la convierte en un recurso estratégico para generar valor público. La correcta gestión de cada etapa (desde la recolección hasta la protección) permite que los datos procesados se utilicen **internamente** para optimizar la planeación, mejorar la asignación de recursos y fortalecer el seguimiento y evaluación, y **externamente** para informar a la ciudadanía, rendir cuentas de manera proactiva y fomentar la confianza en las instituciones. De esta forma, la información deja de ser un producto aislado para convertirse en un recurso dinámico que orienta la acción gubernamental, impulsa mejoras continuas y maximiza el impacto de las políticas públicas en la población objetivo.

Por su parte, un **sistema de monitoreo** es un conjunto organizado de procesos, herramientas, normas y responsabilidades institucionales diseñado para recopilar, procesar, analizar y utilizar información de manera sistemática con el fin de dar

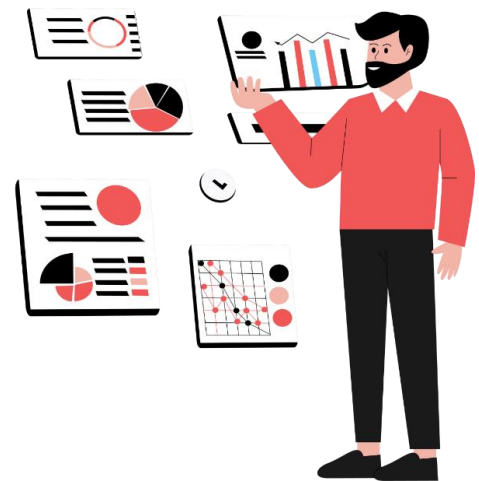


seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas. Su importancia radica en que permite observar el avance de las intervenciones a lo largo del tiempo, detectar desviaciones, anticipar riesgos y tomar decisiones oportunas para mejorar la gestión. En el ámbito de la gestión pública, un sistema de monitoreo bien estructurado no solo mide el desempeño, sino que también provee evidencia para la rendición de cuentas, la evaluación de políticas y la asignación eficiente de recursos.

En la APF, la **construcción de sistemas de monitoreo** es un proceso estratégico que permite dar seguimiento continuo al desempeño de los Pp. Estos sistemas no son únicamente plataformas tecnológicas, sino arreglos institucionales que **integran normas, procesos, capacidades técnicas y herramientas de análisis**, con el objetivo de medir el avance hacia los resultados comprometidos en la planeación. Su diseño parte de la identificación de los indicadores clave de desempeño, definidos de acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y alineados a los objetivos estratégicos sectoriales y nacionales.

La construcción de un sistema de monitoreo eficaz en la APF implica definir con precisión **qué información** se recolectará, con qué **periodicidad**, bajo **qué estándares** y **quién** será responsable de cada etapa del ciclo de datos. También demanda la interoperabilidad entre sistemas de información, de manera que los registros administrativos, encuestas y reportes puedan integrarse sin pérdida de calidad ni consistencia. Este enfoque asegura que la información fluya de manera ordenada y pueda alimentar oportunamente los procesos de análisis, planeación y evaluación.

En este sentido, el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** es el marco rector para estos esfuerzos, ya que establece lineamientos para que cada Programa presupuestario cuente con un **esquema de seguimiento** que incluya la recopilación sistemática de datos, la validación y la generación de reportes periódicos. La eficacia de estos sistemas no depende únicamente de la tecnología empleada, sino de la claridad en los roles institucionales, la calidad de los indicadores y la capacidad de respuesta para ajustar intervenciones cuando el monitoreo así lo indique. De esta manera, el sistema de



monitoreo se convierte en un **instrumento permanente** de gestión y mejora, más que en un ejercicio administrativo anual.

El objetivo último del procesamiento de datos y del monitoreo del desempeño es **contribuir a la generación de valor público**. Esto significa que la información producida debe traducirse en decisiones que mejoren la calidad de los bienes y servicios públicos, incrementen la eficiencia en el uso de recursos y fortalezcan la legitimidad de las instituciones. Generar valor público implica ir más allá de cumplir con la obligación de informar: requiere utilizar la evidencia para resolver problemas públicos de manera efectiva y medible.

En este sentido, la información derivada de los indicadores de desempeño adquiere relevancia cuando sirve para **rediseñar Programas**, corregir desviaciones, identificar oportunidades de innovación o focalizar recursos en áreas de mayor impacto. Por ejemplo, el análisis de un indicador de acceso a servicios de salud puede llevar a priorizar intervenciones en regiones con mayor rezago, optimizando la cobertura sin necesidad de incrementar el presupuesto total.



Además, la generación de valor público también implica **fortalecer la confianza ciudadana** mediante una comunicación clara y contextualizada de los resultados. Cuando la ciudadanía percibe que los datos no solo se publican, sino que se usan para tomar decisiones que mejoran su vida, se incrementa la credibilidad en las Políticas Públicas y en las instituciones que las implementan. En este marco, el valor público se consolida cuando la información actúa como puente entre la planeación y la acción, cerrando el ciclo entre la medición de resultados y la transformación de la realidad que estos buscan mejorar.

En suma, la generación de valor público a partir del procesamiento de datos y el monitoreo del desempeño depende de que la información no se conciba como un fin en sí mismo, sino como un medio para orientar la acción gubernamental hacia resultados concretos y verificables. Esto requiere instituciones con capacidades técnicas sólidas, marcos normativos que favorezcan el uso proactivo de la evidencia y una cultura organizacional, que entienda los datos como un

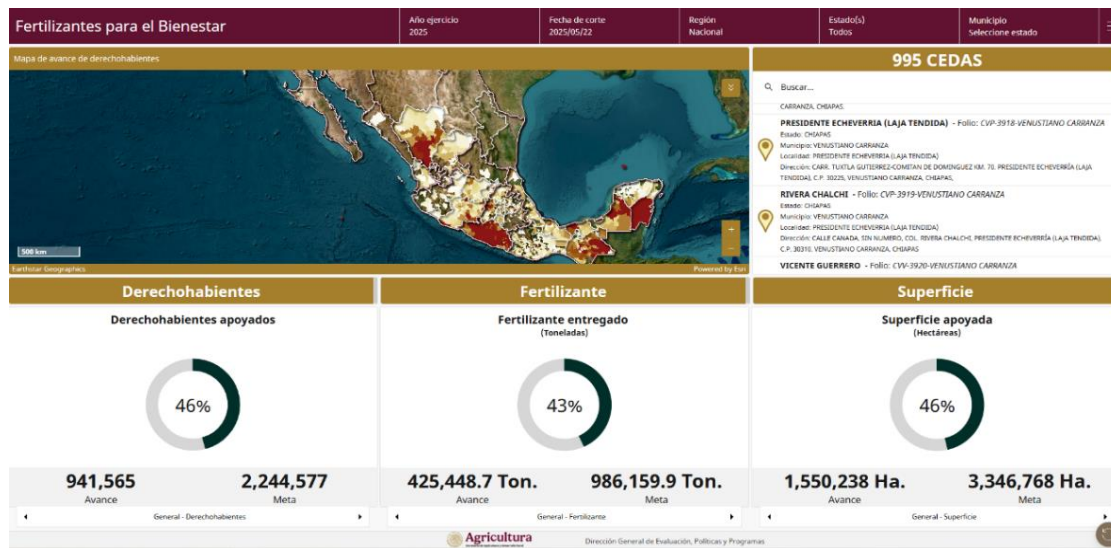
recurso estratégico. Cuando este enfoque se adopta plenamente, los indicadores de desempeño y los sistemas de monitoreo se convierten en catalizadores de Políticas Públicas más efectivas, eficientes y centradas en las necesidades reales de la población.

Este potencial se observa con claridad en experiencias concretas dentro de la APF, donde la información generada por los sistemas de indicadores se procesa y transforma en acciones que optimizan recursos y mejoran resultados. Un ejemplo de ello es la iniciativa implementada por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), que demuestra cómo el análisis de datos puede traducirse en soluciones tecnológicas aplicadas al territorio, generando beneficios directos para los productores y aportando al uso sostenible de los recursos.

En la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), el uso de plataformas de seguimiento ha fortalecido el monitoreo y la gestión basada en evidencia de los Programas de subsidios. Estas herramientas digitales permiten integrar información proveniente de registros administrativos, procesarla de manera estructurada y presentarla en tableros interactivos que facilitan su interpretación y uso en la toma de decisiones.

En el ejemplo mostrado, la plataforma despliega datos del Programa *Fertilizantes para el Bienestar*, organizados en tres ejes principales: **derechohabientes apoyados**, **fertilizante entregado** y **superficie atendida** (Imagen 42.1). Cada uno se presenta con el avance porcentual respecto a la meta, el valor absoluto alcanzado y un mapa georreferenciado que permite ubicar la cobertura territorial del programa. Esta visualización combina el seguimiento numérico con el análisis espacial, lo que facilita identificar áreas con mayor o menor avance y orientar acciones correctivas.

Imagen 42.1 Ejes del Programa Fertilizantes para el Bienestar



Fuente: SADER, 2025.

El funcionamiento de la plataforma depende de la **alimentación periódica de datos por parte de las Unidades Responsables**, lo que garantiza que la información refleje el estado real de la operación. Sin embargo, su implementación enfrenta retos como la resistencia de algunas áreas a actualizar el sistema de manera oportuna, la falta de consolidación de su uso en los procesos de toma de decisiones y la necesidad de fortalecer las capacidades analíticas de los usuarios para interpretar y aprovechar los datos.

Otro ejemplo de la SADER es que ha utilizado para supervisar el programa **“de campo”** que combina herramientas tecnológicas, metodologías de recolección de información y mecanismos de verificación territorial. Esta funcionalidad tiene como propósito validar en terreno la ejecución de los programas de subsidios y asegurar que los apoyos otorgados se traduzcan efectivamente en beneficios productivos.

El sistema integra **verificación de siembras mediante imágenes satelitales (Imagen 42.2)**, lo que permite confirmar la superficie cultivada y detectar posibles inconsistencias con la información reportada. A ello se suma la **aplicación de encuestas de satisfacción** a los derechohabientes, realizadas a través de módulos de preguntas fijas que facilitan el seguimiento longitudinal y la comparabilidad de resultados a lo largo del tiempo. Para fortalecer la trazabilidad, se han desarrollado aplicaciones móviles que se instalan en los



dispositivos de los productores supervisados, desde las cuales se puede capturar información georreferenciada, evidencias fotográficas y datos de campo.

**Imagen 42.2 Imágenes satelitales de superficie cultivada**



Fuente: SIAP, 2025.

Fuente: SADER, 2025.

Esta funcionalidad también nutre los **procesos de reglas de operación** de los programas, ya que la información recopilada permite identificar buenas prácticas, áreas de mejora y posibles desviaciones. No obstante, su implementación presenta retos significativos: el **alto costo** asociado a la supervisión presencial y al uso de tecnologías de punta, así como la **resistencia al cambio** por parte de algunos actores que no están familiarizados con el uso de estas herramientas.

A pesar de estos desafíos, este modelo de supervisión representa un paso importante hacia la consolidación de un esquema de gestión pública más transparente, basado en evidencia y con mayor capacidad de respuesta ante irregularidades. Su integración con las funcionalidades de seguimiento permite cerrar el ciclo de monitoreo, desde la planeación y entrega de apoyos hasta la verificación directa de los resultados en campo.

En conjunto, la experiencia de la APF muestra que el valor de los sistemas de indicadores de desempeño y de los sistemas de monitoreo radica en su capacidad para **transformar datos dispersos en insumos estratégicos** que fortalecen la gestión pública. Un procesamiento de datos estructurado, con

principios sólidos de gobernanza y un recorrido de datos bien implementado, asegura información trazable, comparable y útil para optimizar la planeación, asignación de recursos y evaluación de políticas públicas.

La integración de plataformas digitales, sistemas de georreferenciación y mecanismos de verificación en campo, como se observa en las prácticas de la SADER, evidencia que el uso intensivo de herramientas tecnológicas y analítica avanzada puede mejorar la transparencia, agilizar la detección de desviaciones y potenciar la capacidad de respuesta institucional. Este enfoque, que combina seguimiento numérico, análisis espacial y validación territorial, no solo incrementa la rendición de cuentas, sino que sienta las bases para replicar modelos innovadores en otros sectores de la APF, orientando la acción gubernamental hacia resultados concretos, verificables y alineados con las necesidades reales de la población.

El presente Diplomado se enfoca en la generación de herramientas de seguimiento del desempeño que culminan con este Tema, en donde se aborda el uso y sistematización de la información. Sin embargo, es importante recordar que el otro componente del Sistema de Evaluación del Desempeño es justamente la evaluación del desempeño. Por esta razón, como último Tema del Diplomado, se revisarán los principales fundamentos de la Evaluación del Desempeño en México.

# Tema 43. La evaluación del desempeño para la verificación de incidencia de un Programa

A lo largo del Diplomado se ha observado que las intervenciones públicas están inmersas en un ciclo que consta de distintas etapas. En un primer momento, se identifica un problema público, así como las causas que lo originan. Posteriormente, los gobiernos definen estrategias para intervenir con el propósito mitigar el problema, reducirlo o solucionarlo. Como parte de este paso, se definen una serie de actividades, en función de los objetivos, capacidades y recursos disponibles, que conformarán el mecanismo de operación de las Políticas y Programas públicos.

Una vez definidos estos aspectos, comienza la fase de ejecución o implementación, en la que se generan y entregan los bienes y servicios, con los que se busca atender el problema público y, con ello, mejorar la situación de la población que lo padece. A la par de la ejecución y de forma periódica, se le da seguimiento a una serie de metas intermedias, orientadas a medir el pulso del cumplimiento de los objetivos de la intervención pública.

En este orden de ideas, **la evaluación** se conforma como la etapa en la que se contrasta el conjunto de decisiones y acciones llevadas a cabo por los gobiernos con el desempeño de los actores responsables de su ejecución y sus resultados obtenidos. De esta manera, la evaluación se convierte en un instrumento que retroalimenta las otras etapas del ciclo, con base en la generación de información y evidencia para definir una ruta de acción para la mejora de las Políticas Públicas evaluadas. En este sentido, la evaluación **permite identificar si existen aspectos en la formulación o en la operación de las Políticas Públicas que es necesario modificar o, incluso, eliminar** para contar con mejores elementos para alcanzar los objetivos planteados y, en última instancia, resolver los problemas públicos.





Aun cuando puede que este modelo teórico no se lleve a cabo en la práctica en todos los casos, el papel de la evaluación siempre parte de identificar información para analizar y valorar los diversos aspectos de una Política Pública y **orientar la toma de decisiones**, para potenciar sus efectos positivos y mejorar la solución de problemas públicos. Por esta razón, y considerando que los recursos públicos siempre son escasos, es que **la evaluación** adquiere un papel muy relevante para la búsqueda de una mayor eficiencia en el sector público y la **generación de valor público**.

En el caso concreto de México, con el fin de garantizar que los resultados de las evaluaciones mejoren la planeación, asignación y ejecución del gasto público, se cuenta con un entramado normativo que asegura el orden, la legalidad, justicia y transparencia en el marco del **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en la Administración Pública Federal (APF)**.

Este marco se integra a partir del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece que:

*Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.*

*Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 26, Apartado C, 74, fracción VI y 79 de esta Constitución.*

A partir de esta disposición constitucional, se establecen los principales fundamentos puntuales que regulan la evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal (APF). Primeramente, de este artículo se desprende lo establecido en la Ley

Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en sus artículos 78, 110 y 111, mismos que ya se estudiaron en el Tema 6 del Diplomado.

Adicionalmente en el Capítulo VI de los *Lineamientos Generales aplicables a la Gestión para Resultados de los Recursos Públicos Federales* se instrumentan los procesos para el fortalecimiento y mejora del SED en función del proceso de evaluación y sus resultados. En la Figura 43.1 se presentan algunos lineamientos relevantes.

**Figura 43.1 Lineamientos relevantes para fortalecer y mejorar el SED**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Lineamientos Generales aplicables a la Gestión para Resultados de los Recursos Públicos Federales.

Asimismo, en estos *Lineamientos Generales* se establecen los tipos de evaluación que se mandatan a través del **Programa Anual de Evaluación (PAE)**, mismos que se describen en la Figura 43.2.

Figura 43.2 Tipos de evaluaciones del desempeño en México



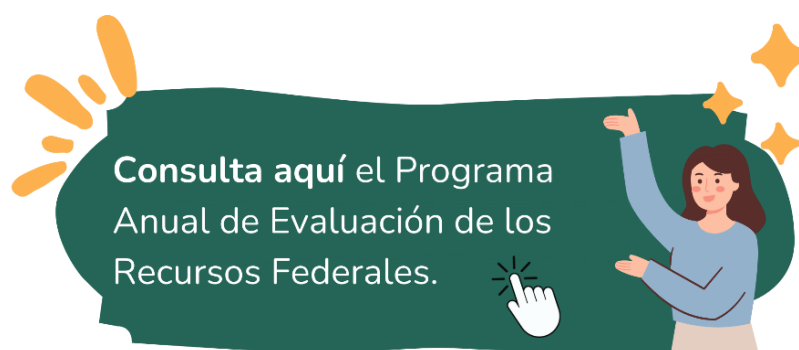
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales.

En adición, el artículo 22 del *Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público* establece las facultades de la UPER para organizar, supervisar y dar seguimiento a las evaluaciones de las políticas públicas y los Programas presupuestarios (Pp), unidad que actualmente es el ente coordinador del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Otro tema que se revisó al inicio del Diplomado y que es importante retomar es lo referente a la teoría del cambio. Las Políticas Públicas y los Programas presupuestarios cuentan, explícita o implícitamente con una **teoría del cambio, que representa la cadena de resultados** entre una intervención gubernamental y el impacto que se derivó de su implementación. De esta manera, esta teoría representa un proceso con el que se vincula el problema público identificado, con los insumos requeridos para generar y entregar los bienes y servicios para atender sus causas y desarrollar el mecanismo con el que se pretende alcanzar la situación deseable para la población objetivo. En este último aspecto, la teoría del cambio permite identificar resultados intermedios y los impactos esperados en el largo plazo.

Con base en este planteamiento, para la definición de las evaluaciones establecidas en el **Programa Anual de Evaluación**, la UPER parte de un **enfoque progresivo** y con una **visión de fortalecimiento y maduración de la estructura programática**, de acuerdo con la naturaleza de cada política pública o programa presupuestario.

En este sentido, los tipos de evaluación se definen considerando los de la teoría del cambio que se presentan en la Figura 43



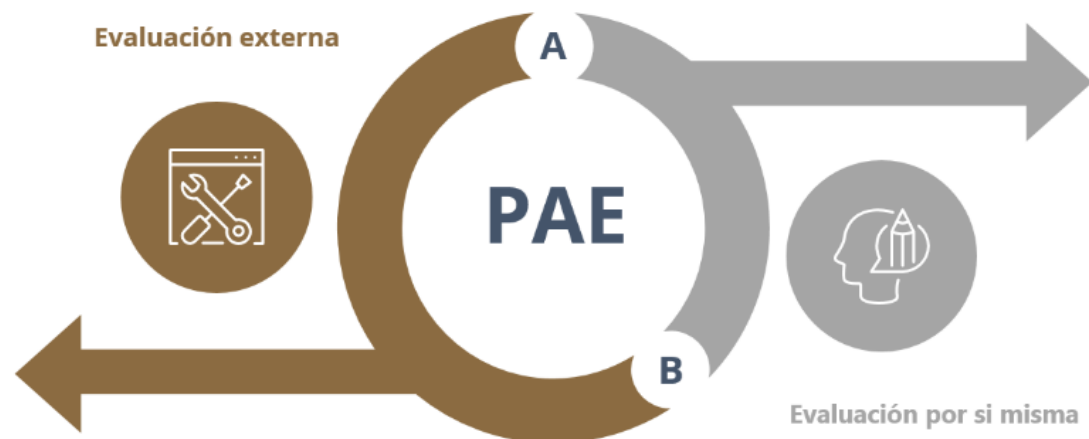
**Figura 43.3 Tipos de evaluación según el elemento de la teoría del cambio hacia el cual se orientan**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

De esta forma, por medio de las **evaluaciones del desempeño** que se tienen contempladas en el PAE, se va acompañando a las intervenciones públicas en los distintos eslabones de la cadena de resultados.

Asimismo, en este mismo Programa, se establecen que las evaluaciones contempladas en el SED, pueden realizarse conforme a **dos modalidades**. **La primera es la contratación de personas físicas o morales** especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables. **La segunda es la evaluación “por sí misma”** que es realizada mediante personas servidoras públicas adscritas a la dependencia o entidad de la APF de que se trate, en áreas ajenas a la operación de los Programas presupuestarios a evaluar, y que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.

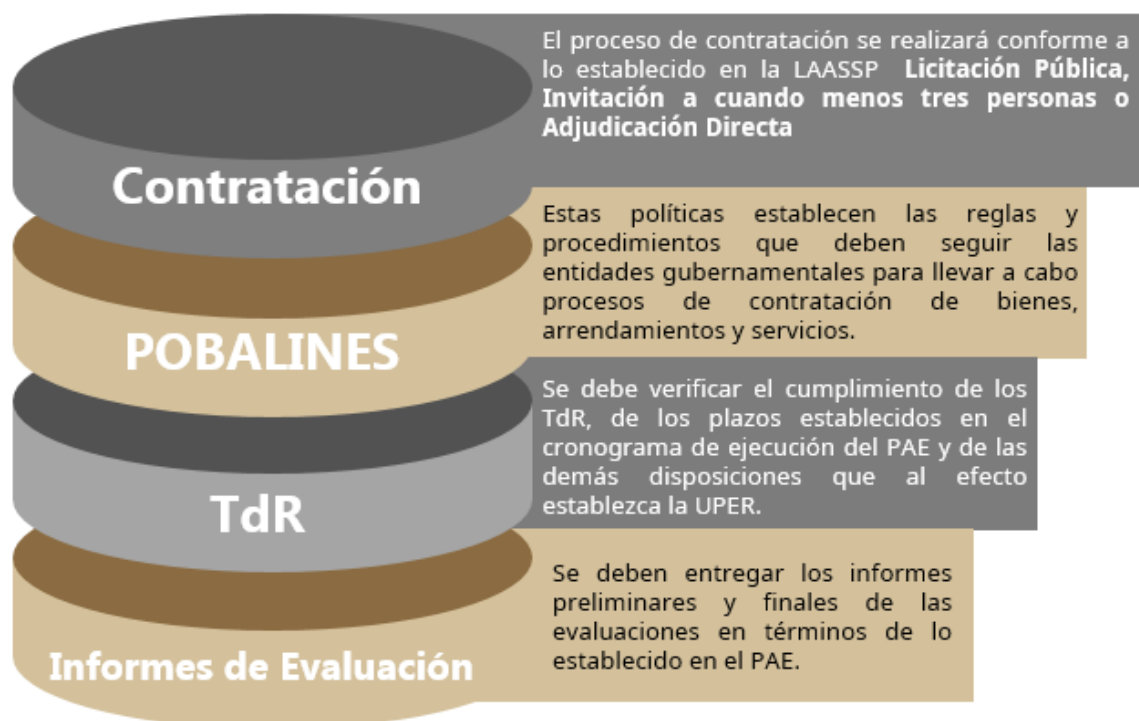


El proceso de **evaluación bajo la contratación de una Instancia Evaluadora Externa** puede realizarse de acuerdo con lo que establece el Código Civil Federal por instituciones académicas o de investigación, por personas físicas o morales especializadas en la materia u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con conocimientos técnicos en la operación de políticas públicas y Programas presupuestarios, en los términos de las disposiciones aplicables.

Las Áreas de Evaluación de cada Dependencia o Entidad de la APF son responsables de coordinar y contratar la evaluación externa, asimismo, dentro de sus responsabilidades se encuentran las que se presentan en la Figura 43.4.

La contratación, se debe llevar a cabo conforme a lo que dictaminan los artículos 35, 71 y 84 de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público, mismos que determinan que para la contratación bajo cualquier modalidad (Licitación pública, Invitación a cuando menos tres personas o Adjudicación Directa) deben asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

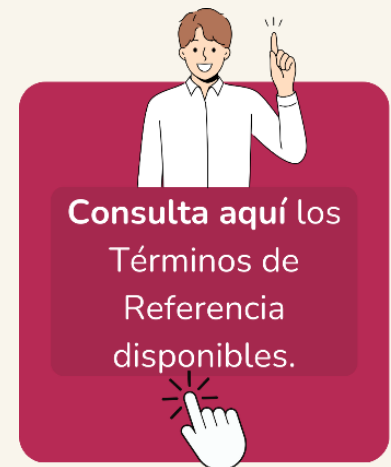
**Figura 43.4 Responsabilidades de las Áreas de Evaluación**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Sobre las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (POBALINES) las dependencias y entidades de la APF deben considerar lo establecido para el proceso de contratación bajo la modalidad elegida y apegarse a estos lineamientos que detallan cómo se deben realizar las compras y contrataciones garantizando que se hagan de manera ordenada, transparente y de acuerdo con la normativa aplicable.

Las evaluaciones contratadas deben llevarse a cabo en todo momento bajo los criterios y requisitos establecidos en los Términos de Referencia (TdR) definidos para cada tipo de evaluación, debido a que definen los objetivos, las características y los aspectos metodológicos y técnicos, así como las fechas relevantes del proceso de ejecución, además **las Instancias Evaluadoras Externas deberán estar inscritas en el padrón de evaluadores** regulado por la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER), el cual estará integrado por académicos, personas físicas y personas morales con y sin fines de lucro que acrediten los conocimientos técnicos para el desarrollo de las evaluaciones y cumplan con los requisitos establecidos para tal fin en las disposiciones que emita la UPER.



Finalmente, el producto de cada una es un **Informe de Evaluación** "Informe Final", el cual pasa por el proceso de revisión previo "Informe Preliminar" por parte del Área de Evaluación y por parte de la UPER, esta, bajo los principios, aspectos metodológicos y técnicos que establezcan los "Criterios para la revisión de Informes de Evaluación".

Por su parte, en la modalidad de **Evaluación por sí misma**, el Área de Evaluación del ente público evaluado integra y coordina a las personas que conforman la Instancia Evaluadora por sí misma, las cuales deben estar adscritas a la Dependencia o Entidad de la APF de que se trate, y deben corroborar que sean de áreas ajenas a la operación del Programa presupuestario evaluado. A su vez, deben contar con experiencia probada en la revisión o realización de informes de evaluación, y con todos los aspectos requeridos para llevar a cabo la evaluación que corresponda. El procedimiento y los requisitos para llevar a cabo las evaluaciones bajo esta modalidad se establecen en las *Disposiciones para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal evalúen por sí mismas Programas presupuestarios conforme al PAE 2025*. La Instancia Evaluadora por sí misma debe estar conformada por los funcionarios que se representan en la Figura 43.5.



**Figura 43.5 Conformación de la Instancia Evaluadora en la modalidad “por sí misma”**

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PAE 2025.

La Instancia Evaluadora por sí misma debe **cumplir con los Términos de Referencia** de la evaluación que corresponda en función de lo que se describe en la Figura 43.6.

**Figura 43.6 Aspectos a cumplir por parte de la Instancia Evaluadora**

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PAE 2025.

Asimismo, debe llevar a cabo lo señalado en el **PAE** del ejercicio que corresponda, así como la normativa aplicable para la evaluación de los Programas presupuestarios.

En consecuencia, las dependencias y entidades de la APF que busquen realizar por sí mismas las evaluaciones, conforme a lo que establece el artículo 110 fracción I de la LFPRH, deben **notificar a la UPER** para que esta analice la viabilidad de las propuestas, conforme a la experiencia de las personas servidoras públicas la factibilidad de su realización.



Es importante señalar que para cualquier modalidad de contratación los procesos de coordinación, revisión de informes, reuniones, y entrega de formatos post-evaluación son los mismos y se deben entregar conforme a lo que establezca el PAE del ejercicio fiscal que corresponda, en términos de lo dispuesto por la UPER para esos fines.

Retomando lo establecido previamente, el artículo 111 de la LFPRH establece que el SED será obligatorio para los ejecutores de gasto. En este sentido, las acciones que estos implementan para alcanzar sus objetivos y metas se plasman en los Pp incluidos en la Estructura Programática.

Para la definición de las evaluaciones que serán mandatadas en el PAE, se debe determinar el universo evaluable de Pp que pueden ser considerados, identificando al subconjunto de aquellos susceptibles de ser evaluados en el marco del SED. Para este fin, se descartan los Pp que se encuentran en los supuestos que se presentan en la Figura 43.7.

**Figura 43.7 Programas presupuestarios que no son sujetos a evaluación**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la LFPRH.

Una vez identificado el universo de Programas que sí son sujetos, la UPER realiza un análisis de los elementos que se presentan en la Figura 43.8, para definir las evaluaciones que serán consideradas en el PAE.

**Figura 43.8 Elementos a considerar para seleccionar las evaluaciones del PAE**

1. El total de ejercicios fiscales en los que no se le ha realizado ninguna evaluación a cada Pp.
2. El tipo de evaluación que se le realizó por última vez al Pp. Lo anterior, considerando el enfoque progresivo y con una visión de fortalecimiento y maduración de la estructura programática, de acuerdo con la naturaleza de cada Pp.
3. El tipo de Instrumento de Seguimiento del Desempeño con el que cuente el Pp, ya sea Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Ficha de Monitoreo Estratégico (FIME) o Ficha de Seguimiento a la Gestión (FSeG).
4. Las solicitudes de evaluaciones realizadas por las propias dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
5. El presupuesto aprobado en el Presupuesto de Egresos del Pp.

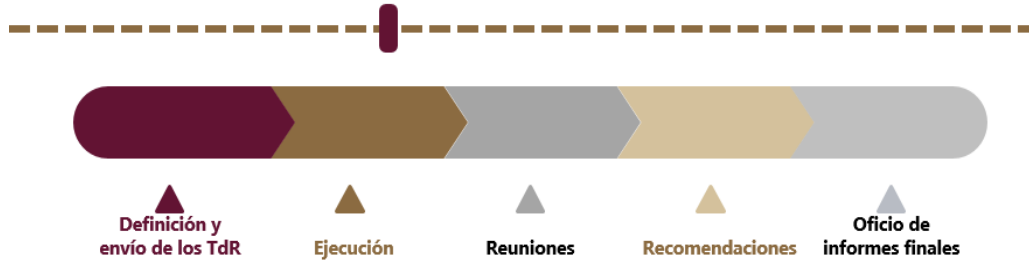
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la LFPRH.

Adicional a la selección de los Programas a evaluar, también se determina el tipo de evaluación que les corresponde a cada uno de ellos.

## Proceso de las evaluaciones

Por su parte, el proceso que se deberá atender para llevar a cabo de forma adecuada las evaluaciones del desempeño, se presenta en la figura 43.9. Es importante considerar que cada evaluación pudiera tener sus propias particularidades, por lo que este esquema solo se debe considerar como referencia.

Figura 43.9 Proceso general para la realización de evaluaciones



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

**Los Términos de Referencia** (TdR) son un documento que se realiza antes de cada evaluación, la UPER hace el envío a los entes participantes, con el fin de ser una vertiente para llevar a cabo el proceso de evaluación. Los TdR explican los objetivos generales y específicos de la evaluación correspondiente, así como el contenido de las especificaciones técnicas y metodológicas para que la Instancia Evaluadora desarrolle el proceso, además, se especifican los entregables y fechas que deben cumplirse para el desarrollo de la evaluación.

En la etapa de **ejecución** se analizan los Programas presupuestarios, dependiendo del tipo de evaluación y metodología de análisis ya sea de gabinete o de campo.

La instancia evaluadora realiza **reuniones** conforme a los plazos establecidos en los TdR, así como en el PAE; es decir, para la presentación de Informes preliminares y finales, en las cuales estará presente la UPER y adicionales para entrevistas con el ente público evaluado.

Una vez que el Área de Evaluación y la UPER revisen la evaluación, la Instancia Evaluadora debe atender en su totalidad las observaciones y asegurar que las **recomendaciones** sean factibles, relevantes, justificables y adecuadas para contribuir a la mejora de los Programas presupuestarios, ya que estas se convertirán en Aspectos Susceptibles de Mejora.

El ente público evaluado entrega **vía oficio el Informe Final** a la UPER para su validación y posterior publicación en el Portal de Transparencia Presupuestaria y su envío al Congreso para su reporte en el Informe de Avance Trimestral de las finanzas públicas que corresponda.

Por otra parte, cuando existe la modalidad por sí misma, la ejecución tiene un elemento adicional. Cuando la UPER determine como procedentes las evaluaciones, al Área de Evaluación le corresponderá la integración y coordinación del Panel Consultivo de Evaluación (PCE) el cual tiene funciones de revisar y validar informes preliminares y finales, participar en la elaboración de los documentos de evaluación, e insumos necesarios para llevar a cabo la evaluación. La integración del PCE estará conformada por los siguientes funcionarios públicos:



1. **Presidencia:** representante del Área de Evaluación que no forme parte de la Instancia Evaluadora.
2. **Representante** de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto o equivalente.
3. **Representante** de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados.
4. **Invitado permanente** a las sesiones del PCE, que será una persona representante del Pp evaluado.

Del resultado del proceso de evaluación, bajo cualquier modalidad, se generan los Informes Finales, los cuales, de acuerdo con el artículo 107, fracción I de la LFPRH y el artículo 303 Bis del Reglamento de la LFPRH, deben **publicarse en el portal oficial de cada Dependencia o Entidad de la APF y en el Portal de Transparencia Presupuestaria (PTP) de la SHCP.**

Finalmente, las evaluaciones se envían trimestralmente por la SHCP a la Cámara de Diputados como parte del *Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública*.



Para llevar a cabo lo anterior, las dependencias y entidades de la APF deberán entregar los Informes Finales de las Evaluaciones, el Formato de Aspectos Relevantes de Evaluación y el documento de Posición Institucional a la UPER, con el fin de elaborar el informe trimestral correspondiente.

Los informes finales de evaluación, toda vez que se autoricen en su versión definitiva, se publican en el PTP, y se pueden consultar por origen, ramo, modalidad, entre otras opciones en la siguiente liga:

<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>



Origen	Ramo	Modalidad	Id Programa Presupuestario	Programa	Tipo de evaluación	Evaluador
PAE2023	15-Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	E	001	Procuración de Justicia Agraria	Consistencia y Resultados	María del Rosario M...
PAE2022	12-Salud	P	016	Prevención y atención de VIH/SIDA y otras ITS	Diseño	Investigación en Sal...
PAE2023	13-Marina	R	001	Previsión para el Fortalecimiento de Infraestructura Naval y Militar	Diseño	Humberto Javier Ro...
PAE2023	13-Marina	W	001	Operaciones ajenas	Diseño	Humberto Javier Ro...

Asimismo, para verificar la información remitida a la Cámara de Diputados a través del *Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública*, se puede consultar a través de la siguiente liga electrónica:

[https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union)

Así, en términos del artículo 111 de la LFPRH, la información relativa a las evaluaciones puede ser utilizada por el público en general con el propósito de promover el uso de la información que se deriva del SED. Por otro lado, los diferentes niveles de Gobierno podrán tomar en consideración en los procesos de la programación y presupuestación de ejercicios fiscales posteriores los resultados de los procesos de evaluación.

Si bien la evaluación concluye al momento en el que el Ente Evaluador hace la entrega del Informe Final y este se publica en los medios antes referidos, el proceso evaluativo no culmina con esta acción. Para esto, Entidades y Dependencias deberán establecer una serie de compromisos que derivan del análisis de las recomendaciones y los hallazgos identificados en las evaluaciones, conocidos como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Tanto su establecimiento como su suscripción se estudiarán en el Tema 45 del Diplomado.

Pero antes, es importante que se revise un tipo de evaluación especial que se realiza a los Recursos Federales Transferidos, Tema que se revisará a continuación.





## Tema 44. La evaluación de los Recursos Federales Transferidos

Una parte de los recursos que tienen las Entidades Federativas y Municipios provienen de transferencias que les hace el Gobierno Federal, a través de Participaciones (Ramo 28) y Aportaciones (Ramo 33), Provisiones Salariales y Económicas (Ramo 23), Convenios de Descentralización y Reasignación, además de recursos para Protección Social en Salud. En conjunto, estos conceptos conforman el **gasto federalizado**.

En el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), se establece la obligación de los Entes públicos de administrar con **eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez** los recursos públicos para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Adicionalmente, establece que dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos bajo estos supuestos.

De igual forma, los artículos 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), son un complemento a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), al establecer la obligatoriedad de los Entes públicos de la federación, las Entidades Federativas, los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (DTCDMX)



de evaluar el resultado de la aplicación de sus recursos; además de **homologar y estandarizar** tanto las **evaluaciones** como los **indicadores** estratégicos y de gestión. Es importante aclarar que la LGCG define a los Entes públicos como los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación y de las Entidades Federativas; los Entes autónomos de la Federación y de las Entidades federativas; los Ayuntamientos de los municipios; los Órganos Político-administrativos de las DTCDMX; y las Entidades de la Administración Pública Paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales.

Por su parte el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) ha emitido Normas y Lineamientos que estructuran la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en los tres órdenes de gobierno, entre las cuales destaca la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los Recursos Federales ministrados a las Entidades Federativas y los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.

Por otro lado, en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) se establecen las bases del funcionamiento del Sistema Fiscal de la Federación con las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX, las cuales dictan, entre otros aspectos, la participación que corresponde a sus haciendas públicas en los ingresos federales, la distribución de dichas participaciones, las reglas de colaboración administrativa que rigen entre las diversas autoridades fiscales y la constitución de los organismos en materia de coordinación fiscal que permitan el correcto funcionamiento del sistema fiscal de la Federación.

En ese sentido, y a fin de mejorar la calidad en el ejercicio de los recursos públicos correspondientes al Ramo 33, específicamente los Fondos de Aportaciones Federales (FAF), y de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 134 de la CPEUM; la fracción V del artículo 49 de la LCF, establece que el ejercicio de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales (FAF) se sujetará a la evaluación del desempeño en términos del artículo 110 de la LFPRH, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados dichos Fondos, incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurran recursos de las Entidades Federativas, Municipios o DTCDMX. En la Figura 44.1 se resume la normatividad que le da sustento a la evaluación de aportaciones, subsidios y convenios.



**Figura 44.1 Sustento normativo de la evaluación de Aportaciones Convenios y Subsidios**

<b>CPEUM</b>	<b>Artículo 134</b>	La eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, así como la evaluación de resultados del ejercicio de los recursos aplica a gobiernos subnacionales.
<b>LFPRH</b>	<b>Artículo 85 y 110</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Gasto Federalizado.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Programas Anuales de Evaluación.</li> <li>• Evaluaciones externas y públicas.</li> </ul>
<b>LCF</b>	<b>Artículo 49, fracción V</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego al artículo 110 de la LFPRH para la evaluación de aportaciones federales.</li> </ul>
<b>LGCG</b>	<b>Artículo 71 y 72</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego a la LFPRH y a la LCF para las evaluaciones que realicen los gobiernos subnacionales de recursos transferidos.</li> <li>• Reporte de información sobre el ejercicio y destino de los recursos federales.</li> </ul>
<b>CONAC/SHCP</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma que establece el formato para la difusión de resultados de evaluaciones a recursos federales ministrados por entidades federativas.</li> <li>• Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores del desempeño mediante la MML.</li> <li>• Lineamientos para informar sobre los recursos transferidos a entidades federativas, municipios y DTCMX, y de operación de los recursos del Ramo General 33.</li> </ul>

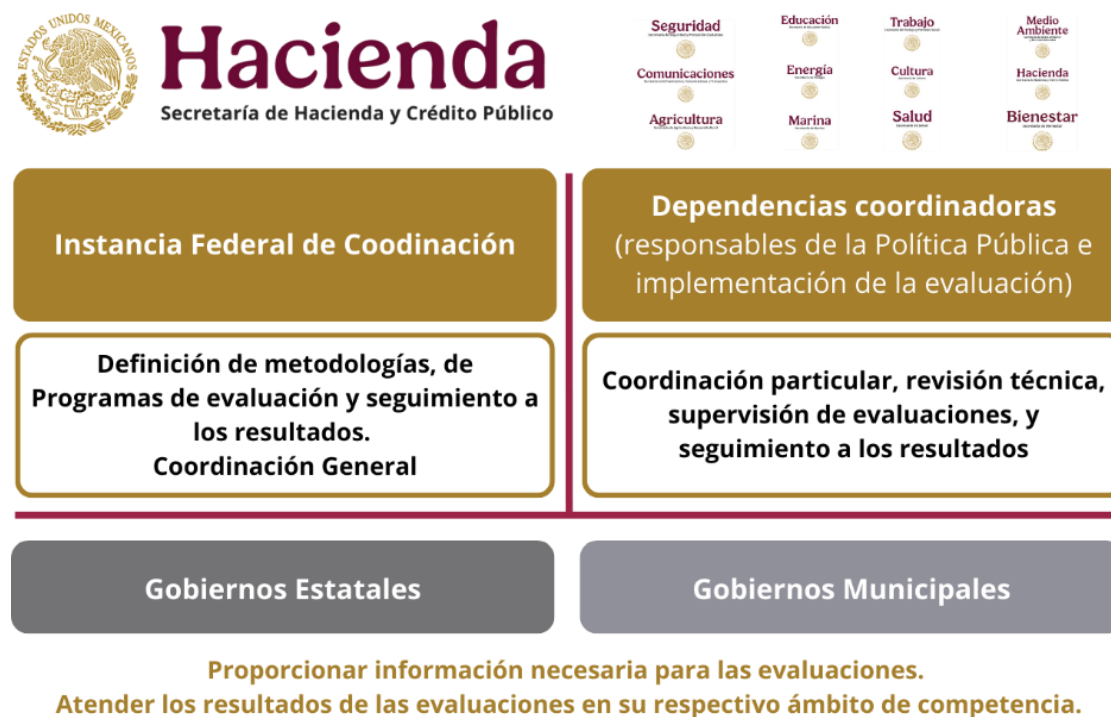
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Para hacer eficiente la evaluación del desempeño de las aportaciones correspondientes al Ramo 33 desde la Federación, se creó el Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales (FIDEFAF). Para asentar este mecanismo, en julio de 2016 se reformó el Artículo 49 Fracción V de la LCF estableciendo que las evaluaciones en las que concurran recursos de las Entidades Federativas, Municipios o DTCMX serán coordinadas desde la Federación por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Adicionalmente, para financiar las evaluaciones que la Federación coordina, se establece la transferencia de hasta el 0.05 por ciento de los recursos de los FAF aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), con excepción del componente de servicios personales previsto en el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativo y Gasto Operativo (FONE).

Esto quiere decir que, a partir de 2017 algunas de las evaluaciones a los FAF se establecen a través del Programa Anual de Evaluación (PAE) Federal. A su vez, las Dependencias Coordinadoras del Fondo son las encargadas de coordinar las evaluaciones.

A pesar de que la coordinación se opera desde la Federación, se debe considerar que los ejecutores del gasto de las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX siguen siendo partícipes de la evaluación, proporcionando la información necesaria para llevar a buen término las evaluaciones. En la Figura 44.2 se resume el papel de cada uno de los actores involucrados en la evaluación a los FAF correspondientes al del Ramo 33.

**Figura 44.2 Actores involucrados en la evaluación a los FAF**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Adicionalmente, en los casos en los que una Entidad Federativa tenga la iniciativa de llevar a cabo una evaluación, tiene la posibilidad de contactar a la Instancia Coordinadora del Fondo que corresponda, para presentar la metodología que planea utilizar, abriendo así la posibilidad de que el Fondo completo se evalúe con esta metodología propuesta.

En las Reglas de Operación del Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales, se establece el proceso correspondiente para que las Dependencias Coordinadoras soliciten los recursos del FIDEFAF para realizar las evaluaciones mandatadas en el PAE.

Por otro lado, además de las evaluaciones mandatadas en el PAE Federal y realizadas mediante el FIDEFAF, se realizan evaluaciones a nivel estatal y municipal a los Recursos Federales Transferidos. En el ejercicio fiscal 2013, se expidieron los Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33, en cuyo lineamiento Décimo Séptimo se indica que, los resultados de las evaluaciones, relativos al ejercicio de los recursos federales transferidos, serán informados por las Entidades Federativas y Municipios mediante el Sistema de Formato Único (SFU).

La información de las evaluaciones reportadas mediante el SFU, se integra en los Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública que el Ejecutivo Federal presenta trimestralmente al Congreso de la Unión, mediante la SHCP. En el Manual de Operación del Módulo de Evaluaciones del Sistema de Formato Único, se establecen los pasos a seguir para registrar las evaluaciones realizadas a los Recursos Federales Transferidos en los Municipios y Entidades.

# Tema 45. Aspectos Susceptibles de Mejora

Los **Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)** se definen como 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 las Políticas Públicas y Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal (APF). Éstos encuentran su fundamento en la fracción VI del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), que establece que se deberá dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan en las evaluaciones correspondientes.



Asimismo, tienen fundamento en los Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales (Lineamientos GpR), que en el marco de una estrategia para mejorar el desempeño de los procesos institucionales y generar **valor público** de las acciones de gobierno, establecen las bases para la operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), los cuales, de acuerdo con el lineamiento 2, serán regulados y coordinados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER), adscrita a la Subsecretaría de Egresos.

En particular, la Sección D de los Lineamientos GpR describe los procesos relacionados con los ASM; donde los lineamientos 37 y 38 señalan que las dependencias, entidades y las Instancias coordinadoras deberán **atender de manera obligatoria las recomendaciones que deriven de las evaluaciones** a Políticas públicas, Programas presupuestarios y Recursos Federales Transferidos, a fin de mejorar la calidad del gasto, la ejecución de sus procesos, así como, mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos destinados a la población.

En este marco y como parte del esfuerzo institucional para vincular la evaluación, con la mejora del proceso presupuestario y la generación de valor público, así como para establecer el proceso para el seguimiento y atención de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones aplicadas a Políticas públicas, Programas presupuestarios y Recursos Federales Transferidos en el marco del SED y el PbR, la SHCP, a través de la UPER, emitió el 11 de junio de 2025, los **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 (Lineamientos ASM)**.

El lineamiento 2 señala el ámbito de aplicación de los mismos en donde, por un lado, se encuentran las evaluaciones derivadas de Políticas públicas y Programas presupuestarios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), y por el otro, las evaluaciones de los Recursos Federales Transferidos (RFT) a los gobiernos subnacionales, mismos que son implementadas por las Instancias Coordinadoras. En ambos casos, las evaluaciones deben estar consideradas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) Federal. En la Figura 45.1 se ilustra el ámbito de aplicación antes referido.

**Figura 45.1 Ámbito de aplicación de los Aspectos Susceptibles de Mejora**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Los ASM son una **herramienta esencial para fortalecer la gestión pública basada en resultados y el SED**, estos representan el punto culminante de este último, ya que su atención contribuye a la mejora continua de las Políticas públicas y Programas presupuestarios, a lo largo del ciclo presupuestario, al promover la toma de decisiones informadas, que permiten robustecer los procesos de planeación, programación, presupuestación y ejecución, así como fomentar la transparencia y rendición de cuentas y, en general, mejorar los resultados obtenidos. En la Figura 45.2 se describe el alcance que tienen los ASM.

A partir de la entrega del Informe final de una evaluación, las Áreas de Evaluación (AE) y las Unidades Responsables (UR), así como las Instancias coordinadoras y los gobiernos subnacionales con evaluaciones en el marco del PAE Federal, de acuerdo con el lineamiento 6 de los Lineamientos ASM, deberán identificar y analizar todas las recomendaciones emitidas por la Instancia evaluadora y **suscribir de manera obligatoria un ASM para atender cada una de estas recomendaciones.**

**Figura 45.2 Alcance de los Aspectos Susceptibles de Mejora**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En ese sentido, se entenderán como recomendaciones a las **propuestas de acción concretas** realizadas por la Instancia evaluadora, basadas en los hallazgos identificados durante el proceso de evaluación, con el objetivo de corregir deficiencias, áreas de oportunidad o fortalecer capacidades institucionales.

En la Figura 45.3 se presenta un diagrama de flujo con las etapas de los ASM, desde la identificación de las recomendaciones en el informe de evaluación, hasta su conclusión.

Este proceso se describirá con mayor detalle en el desarrollo de este Tema.

**Figura 45.3 Etapas de los Aspectos Susceptibles de Mejora**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez identificadas todas las recomendaciones en el Informe Final de la evaluación, se procederá a la definición de los ASM, lo cual, de acuerdo con el lineamiento 9 de los Lineamientos ASM, se realizará por medio del Plan de Trabajo. Es importante señalar que por cada recomendación deberá definirse obligatoriamente un ASM.

Para la definición de un ASM deberán considerarse las capacidades técnicas de las áreas responsables de su implementación, así como los recursos humanos, materiales y financieros que se requerirán para llevarlos a cabo, a fin de evitar comprometer acciones que no puedan ser implementadas.

Los ASM deben reflejar una acción clara, precisa y específica, y deberán enfocarse en señalar de manera positiva la mejora necesaria, evitando referirse a una carencia o problema identificado. Asimismo, deberá utilizarse un lenguaje sencillo y accesible que permita su fácil comprensión, ya sea por parte de los actores responsables de su atención y seguimiento o por parte de la ciudadanía en general. En la Figura 45.4 se presentan algunos ejemplos para ilustrar lo anterior.

Figura 45.4 Ejemplos de ASM adecuados y no adecuados

**ASM no adecuados**

Existe laxitud de los criterios para la selección de la población que quisiera participar en caso de existir suficiencia presupuestaria.

Algunas secretarías de finanzas estatales no transfieren prontamente los recursos a las áreas responsables, quienes no pueden entregar los recursos a los beneficiarios en las fechas publicadas.

**ASM adecuados**

Actualización de los criterios de selección del Programa.

Establecimiento de calendarios de entrega de los recursos con las Secretarías de Finanzas estatales.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Ya que se definió un ASM, es necesario iniciar el proceso de clasificación. De acuerdo con el lineamiento 8 de los Lineamientos ASM, esto se realizará con base en tres criterios, mismos que se presentan en la Figura 45.5.

Figura 45.5 Criterios para iniciar el proceso de clasificación



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En principio, en la Figura 45.6 se presentan los tipos de **actores involucrados** según su procedencia. Estos pueden ser institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales. En el primer caso, sólo participan áreas o unidades de la Dependencia o Entidad que es responsable del ASM. En el segundo, derivado de



sus atribuciones, participan otras dependencias o entidades, además de la responsable del ASM. Finalmente, se consideran como intergubernamentales cuando, derivado de las actividades a ejecutar, se involucran a gobiernos subnacionales además de la Dependencia o Entidad responsable del ASM.

**Figura 45.6 Clasificación por tipo de actores involucrados**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Es importante señalar que, con fundamento en los lineamientos 4, 7 y 8 de los Lineamientos ASM, independientemente del tipo de ASM que se suscriba, el (los) responsable(s) de su seguimiento y conclusión siempre será(n) la(s) UR de las Políticas públicas, Programas presupuestarios o las Instancias coordinadoras en el caso de los Recursos Federales Transferidos, quienes, de acuerdo con el lineamiento 10, deberán realizar el reporte a través de las AE de su dependencia o entidad.

Además de la clasificación por el tipo de actores involucrados en su atención, los ASM también se clasifican de acuerdo con su **impacto en el logro de los resultados** de la Política Pública o Programa presupuestario (Figura 45.7). Los de **nivel alto** requieren atención inmediata para evitar afectaciones en el logro de los resultados. Los de **nivel medio** no representan un riesgo inmediato, pero deben abordarse para prevenir problemas futuros. Finalmente, los de **nivel bajo** tienen una incidencia menor y su atención no es urgente.

Figura 45.7 ASM según su impacto en el logro de resultados



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Asimismo, es necesario identificar qué **aspecto se busca mejorar** de la Política Pública, Programa presupuestario o Recurso Federal Transferido. Si bien un ASM puede estar enfocado a más de un tema, se debe señalar el principal.

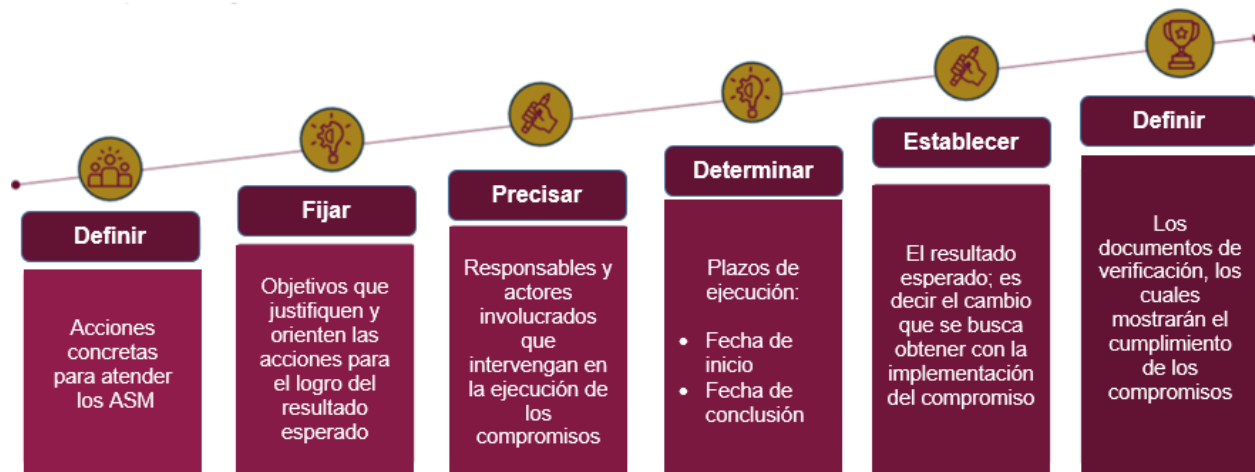
Figura 45.8 ASM según su tema



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez que se ha definido y clasificado un ASM, de acuerdo con el lineamiento 7 de los Lineamientos ASM, es necesario identificar las acciones concretas que se realizarán para su atención, los objetivos de éstas, así como los responsables y actores involucrados, los plazos de ejecución, el resultado esperado y los documentos que se presentarán como evidencia de su conclusión Figura 45.9. Dicha información deberá integrarse en el **Plan de Trabajo; documento en el cual se desagregarán todos los ASM definidos**. A continuación, se ahonda en cada uno de los elementos necesarios para la integración de los ASM.

Figura 45.9 Elementos a considerar en la integración de un ASM



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Los compromisos son las **actividades** asumidas por las dependencias y entidades de la APF, así como por los gobiernos subnacionales, en acuerdo con las Instancias coordinadoras, en el marco de la atención de un ASM. Éstos son de **carácter obligatorio** y deben redactarse de forma clara y concisa, así como guardar relación con el ASM que se definió y generar documentos de verificación completos que aporten valor público respecto a su cumplimiento. Es decir, no se deben considerar compromisos a las actividades intermedias o a las etapas parciales de avance de un entregable como, por ejemplo, documentos incompletos, preliminares, sin validar, la realización de reuniones, etc., sino aquellas que generan entregables completos que abonen al cumplimiento del ASM.

Adicionalmente, es deseable establecer compromisos cuya atención no se pueda ver afectada o condicionada por situaciones ajenas a la Política Pública o al Programa presupuestario.

El objetivo del compromiso se refiere al motivo por el cual se decide asumir y debe reflejar cómo éste contribuye al logro del resultado esperado y al cumplimiento del ASM en su conjunto. Se debe considerar un objetivo por compromiso, el cual puede entenderse como un objetivo específico alineado al ASM identificado.

Es imprescindible definir a la **unidad o área que será responsable de coordinar las actividades** encaminadas a la atención del compromiso. Esta puede ser la UR

de la Política Pública o Programa presupuestario, el AE o cualquier otra que se determine. Asimismo, se deben enlistar a todas las Unidades/Dependencias/Entidades que, aunque no sean responsables de la atención del ASM, participan o contribuyen, en el marco de sus atribuciones, en algunas de las actividades. De acuerdo con la Clasificación de un ASM, **el tipo de ASM** dependerá de los actores que participen.

Es importante señalar que se trata de Unidades/Dependencias/Entidades y no de servidores públicos. Por lo que, aun cuando existan cambios en el personal, la unidad, área, Dependencia o Entidad deberá atender los compromisos establecidos.

Una vez que se han definido los compromisos y los actores involucrados, es necesario definir las **fechas en los que se cumplirán**. Para ello se deben considerar los recursos materiales/humanos/financieros de los que dispone la UR, el AE o las áreas participantes, identificar la totalidad de los actores involucrados y valorar el alcance de los compromisos a fin de establecer fechas factibles, tanto de inicio como de término de los compromisos y, de manera conjunta, del ASM.

Para lo anterior, hay que considerar el lineamiento 12 de los Lineamientos ASM, el cual señala que el plazo máximo de atención de un ASM es el **31 de diciembre del año inmediato posterior al que se llevó a cabo la evaluación**, excepto en el caso de los derivados de evaluaciones a Políticas públicas y de Recursos Federales Transferidos, que podrán extenderse hasta dos años a partir de su suscripción.

En el proceso de formulación de los compromisos, las UR deberán definir claramente tanto los **resultados esperados** como los **documentos de verificación** asociados a cada uno. Si bien ambos están estrechamente relacionados, el resultado esperado no debe confundirse con el documento de verificación.

El resultado esperado corresponde a los **cambios, mejoras y efectos positivos** que se prevén obtener de la implementación del compromiso y puede ser redactado como acciones. Mientras que el documento de verificación se refiere al **producto y/o documento tangible** que respalda y demuestra la atención del compromiso.



En conclusión, a través de la implementación de los ASM se hace uso de las recomendaciones o hallazgos identificados en los Informes Finales de las evaluaciones para reformular, actualizar y promover la evolución y maduración de la Política Pública, Programa presupuestario o Recurso Federal Transferido; atender áreas de mejora en la labor gubernamental y hacer uso de la información para la toma de decisiones críticas e informadas, lo que permite materializar las acciones de mejora continua. Por esta razón, son considerados como la culminación del esfuerzo evaluativo.

Sin embargo, no se debe olvidar que la información que deriva de una evaluación del desempeño no solamente sirve para la mejora de un Programa presupuestario específico, sino que, al incorporarse al Sistema de Evaluación del Desempeño, forma parte de una red de conocimiento que, junto con otras evaluaciones y el seguimiento de los Programas presupuestarios, contribuyen a la **mejora del ejercicio del gasto público y con ello a la generación de valor público.**

# Lista de figuras, cuadros y tablas

			Página
Figura	42.1	Recorrido de datos	<b>7</b>
Figura	43.1	Lineamientos relevantes para fortalecer y mejorar el SED	<b>17</b>
Figura	43.2	Tipos de evaluaciones del desempeño en México	<b>18</b>
Figura	43.3	Tipos de evaluación según el elemento de la teoría del cambio	19
Figura	43.4	Responsabilidades de las Áreas de Evaluación	<b>21</b>
Figura	43.5	Conformación de la Instancia Evaluadora en la modalidad “por sí misma”	<b>23</b>
Figura	43.6	Aspectos a cumplir por parte de la Instancia Evaluadora	<b>23</b>
Figura	43.7	Programas presupuestarios que no son sujetos a evaluación	<b>24</b>
Figura	43.8	Elementos a considerar para seleccionar las evaluaciones del PAE	<b>25</b>
Figura	43.9	Proceso general para la realización de evaluaciones	<b>26</b>
Figura	44.1	Sustento normativo de la evaluación de Aportaciones Convenios y Subsidios	<b>32</b>
Figura	44.2	Actores involucrados en la evaluación a los FAF	<b>33</b>
Figura	45.1	Ámbito de aplicación de los Aspectos Susceptibles de Mejora	<b>36</b>
Figura	45.2	Alcance de los Aspectos Susceptibles de Mejora	<b>37</b>
Figura	45.3	Etapas de los Aspectos Susceptibles de Mejora	<b>38</b>
Figura	45.4	Ejemplos de ASM adecuados y no adecuados	<b>39</b>
Figura	45.5	Criterios para iniciar el proceso de clasificación	<b>39</b>



Figura	45.6	Clasificación por tipo de actores involucrados	<b>40</b>
Figura	45.7	ASM según su impacto en el logro de resultados	<b>41</b>
Figura	45.8	ASM según su tema	<b>42</b>
Figura	45.9	Elementos a considerar en la integración de un ASM	<b>43</b>
Imagen	42.1	Ejes del Programa Fertilizantes para el Bienestar	<b>12</b>
Imagen	42.2	Imágenes satelitales de superficie cultivada	<b>13</b>

# Referencias

- Estados Unidos Mexicanos. (2013, 25 de abril). *Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33*. Diario Oficial de la Federación. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013#gsc.tab=0)
- Estados Unidos Mexicanos. (2013, 16 de mayo). *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico*. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299144&fecha=16/05/2013#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299144&fecha=16/05/2013#gsc.tab=0)
- Estados Unidos Mexicanos. (2024). *Ley de Coordinación Fiscal*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos. (2025). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos. *Ley General de Contabilidad Gubernamental*. Diario Oficial de la Federación. (31 de diciembre de 2008; última reforma 29 de diciembre de 2022). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>



*"Información para decidir,  
resultados para transformar"*



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**SSE** Subsecretaría  
de Egresos

**UPER** Unidad de Política  
y Estrategia para  
Resultados