

**CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO
SOCIAL DEL DISTRITO FEDERAL**

PROYECTO:

**FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD
INSTITUCIONAL DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN
DEL DESARROLLO SOCIAL DEL DISTRITO FEDERAL**

INFORME FINAL

1 DE DICIEMBRE DE 2012

CONTENIDO

Introducción.....	3
I. Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal.....	6
II. Marco Jurídico Normativo	8
II.1. Acerca de la Ley de Desarrollo Social para el D.F. (LDSDF)	9
II.2. Acerca de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del D.F. (LPGEDF)	11
II.3. Acerca del Decreto que crea a EVALÚA DF	16
II.4. Acerca del Estatuto Orgánico del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF.....	21
III. Marco Organizacional	29
III.1. Esquema Organizacional.....	30
III.1.1. Acerca de la Junta de Gobierno	31
III.1.2. Acerca del Comité de Evaluación y Seguimiento	32
III.1.3. Acerca de la Dirección General.....	33
III.2. Planeación Institucional	35
III.3. Estructura Orgánica	36
III.4. Presupuesto	39
IV. Marco Operativo.....	41
IV.1. Medición de la Pobreza y Marginación en el Distrito Federal.	41
IV.2. Coordinación de las Evaluaciones Internas y Externas de los Programas Sociales.....	43
IV.3. Generación de Informes sobre el Estado de la Cuestión Social en el Distrito Federal.	45
IV.4. Principales Hallazgos.....	47
Conclusiones.....	51
Recomendaciones	56

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL DEL DISTRITO FEDERAL

Introducción

En un corto e intenso periodo, la sociedad mexicana ha demostrado determinación por introducir en la vida nacional cambios que buscan resolver las que hasta hace poco tiempo eran contradicciones de desenlace incierto.

En estas condiciones, el desarrollo social representa más que la mera suma de programas y acciones institucionales encargados de mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de grandes grupos de la población.

Por necesidad, dada su naturaleza, el desarrollo social impulsado institucionalmente generalmente evoluciona por sí mismo hasta tornarse un acto político.

Para el desarrollo social inducido por las instituciones gubernamentales, la maduración política alcanzada en el periodo más reciente y la perspectiva de concertar un pacto político de nuevo tipo entre el gobierno y la sociedad, crea las mejores condiciones para:

- Darle base social a los programas institucionales.
- Restituir la dignidad del quehacer público y ganarle el respeto y confianza de la sociedad.
- Lograr que veracidad, eficacia, transparencia y compromiso sean factores transversales en los procesos de formulación; instrumentación; seguimiento; control; evaluación y retroalimentación de la política social institucional.

En este escenario, el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (EVALÚA DF) podría devenir el punto focal para fortalecer la acción planificada del Gobierno del Distrito Federal (GDF) en dimensiones clave como son: seguimiento, control, evaluación y retroalimentación de los programas de desarrollo social.

Ello incluye fortalecer la coordinación de las acciones gubernamentales con otras dependencias y organismos del GDF; promover y coordinar el ejercicio de las responsabilidades que les corresponden al GDF y a las demarcaciones delegaciones; concertar e impulsar la acción de los sectores social y privado y, además, complementarla con relevantes esfuerzos realizados en el ámbito nacional e internacional.

Para ello, en este proyecto se analiza el marco institucional bajo el que funciona EVALÚA DF en forma amplia e integral, reconociendo todos sus elementos característicos. Éstos se estructuran en los niveles normativo, organizacional y operativo.

En el nivel normativo destacan, en el ámbito Federal, la Ley General de Planeación, la Ley General de Desarrollo Social y su Reglamento, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento, así como los programas sectoriales de impacto importante en el desarrollo social y, en el ámbito interno, la Ley de Planeación del Distrito Federal, la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal y su Reglamento, la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal y su Reglamento, y el Decreto de Creación del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF.

A nivel organizacional se incorpora en el análisis la caracterización de las funciones y programas de trabajo y de evaluación que realizan las áreas de EVALÚA DF. El análisis de los elementos del nivel organizacional brinda elementos para hacer propuestas que fortalezcan estrategias de transversalidad en la evaluación, transparencia, rendición de cuentas y, con especial énfasis, la implantación de esquemas de presupuestación orientados al cumplimiento de objetivos y resultados.

En el nivel operativo se reconocen los mecanismos que determinan la asignación, canalización y gestión de los recursos que se utilizan en las acciones de EVALÚA DF: los recursos financieros, sus distintas fuentes y formas de aplicación; los recursos humanos, su adecuabilidad a los compromisos de trabajo y objetivos de la Institución; los recursos materiales y de infraestructura en términos de su correspondencia con los procesos y requerimientos para el ejercicio de las tareas del Organismo.

El objetivo general de este proyecto, por tanto, es brindar elementos para fortalecer la capacidad institucional de EVALÚA DF y generar recomendaciones para que el organismo contribuya al cumplimiento de objetivos más ambiciosos y a mejorar la instrumentación y resultados de políticas de desarrollo social del DF.

I. Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal

EVALÚA DF es un organismo público descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal (APDF), responsable de coordinar la evaluación de la política social en su conjunto y de sus programas sociales, además de apoyar el diseño e implementación de estrategias e instrumentos para medir los avances en materia de equidad de género, combate a la pobreza y la desigualdad en el DF.

Las facultades, estructura, funcionamiento y operación de EVALÚA DF están reguladas por el Estatuto Orgánico del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal, publicado el 15 de junio en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

Para cumplir con sus funciones, EVALÚA DF tiene un Comité de Evaluación y Recomendaciones (Comité) integrado por académicos que se encargan de ejercer las atribuciones sustantivas de este Organismo consistentes en tres espacios de trabajo:

- Evaluación de programas y políticas de desarrollo social;
- Medición de la pobreza, desigualdad y marginación social y
- Desarrollo institucional en materia de desarrollo social.

El organismo tiene una estructura orgánica dictaminada por la Coordinación General de Modernización Administrativa con fecha 1° de mayo de 2008.

Todas sus acciones, en el ámbito administrativo, se rigen por una Junta de Gobierno, la cual está integrada de conformidad con el Artículo 42 Fracción I de la Ley de Desarrollo Social. Además, en cada sesión de este órgano colegiado, participan en calidad de invitados permanentes tres integrantes de la Comisión de Desarrollo Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, un integrante del Comité y, como asistente permanente, el titular de la Dirección General, quienes contarán con voz pero sin voto.

II. Marco Jurídico Normativo

El desarrollo político de una sociedad y la madurez de sus instituciones públicas se reflejan, entre otros indicadores, en la calidad de su intervención para evaluar y retroalimentar el desarrollo social mediante los ajustes que corresponda hacer a las políticas públicas relativas.

El conjunto de procesos implicados en este fenómeno se encuentra inserto en condiciones sociopolíticas específicas; forma parte de la cotidianidad política en la que conviven los grupos humanos que impulsan su desarrollo democrático, donde se debaten propuestas y alternativas.

El quehacer gubernamental en el Distrito Federal (DF) participa más enfáticamente en estas controversias a partir de las modificaciones en su estructura política central y delegacional, y en la integración de su órgano legislativo.

Conviene tomar en cuenta estas reflexiones para revisar los ordenamientos jurídicos del órgano responsable de evaluar la política de desarrollo social en el DF: EVALÚA DF.

En este ensayo se revisan cuatro ordenamientos:

- Ley de Desarrollo Social para el D.F.
- Ley de gasto público de alcance federal y su homóloga para el D.F
- Decreto que crea a EVALÚA DF.
- Estatuto Orgánico del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF.

II.1. Acerca de la Ley de Desarrollo Social para el D.F. (LDSDF)

La definición que esta ley establece para EVALÚA DF es la siguiente:

Artículo 42 B. El Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal es un organismo público descentralizado sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que goza de autonomía técnica, de gestión y presupuestaria, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, que tiene a su cargo la evaluación externa de la política social de la Administración y de los programas sociales que ésta ejecuta.

Esta definición, notoriamente corta, contrasta con la que la LGDS hace del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL):

Artículo 81. El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía técnica y de gestión de conformidad con la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social, que ejecuten las dependencias públicas, y establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad.

Lo que en esta ley son cualidades: asumir la capacidad normativa y coordinadora de la evaluación; dar los fundamentos del conocimiento del fenómeno de la pobreza y comprometerse con el rigor técnico. Resultan deficiencias, por ausencia, en la LDSDF.

Es en los dos primeros párrafos del Artículo 42 de este ordenamiento donde se establece su definición sustantiva de la evaluación:

Las evaluaciones constituyen procesos de aplicación de un método sistemático que permite conocer, explicar y valorar al menos, el diseño, la operación, los resultados y el impacto de la política y programas de Desarrollo Social.

Las evaluaciones deberán detectar sus aciertos y fortalezas, identificar sus problemas y en su caso, formular las observaciones y recomendaciones para su reorientación y fortalecimiento.

De este pronunciamiento destaca la ausencia de elementos técnicos que perfilen las condiciones y requisitos de la métrica que se aplicará en la evaluación.

En este sentido, conviene revisar el articulado de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) donde se precisan estos temas:

Artículo 74. Para la evaluación de resultados, los programas sociales de manera invariable deberán incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto.

Las dependencias del Ejecutivo Federal, estatales, o municipales, ejecutoras de los programas a evaluar, proporcionarán toda la información y las facilidades necesarias para la realización de la evaluación.

Artículo 75. Los indicadores de resultados que se establezcan deberán reflejar el cumplimiento de los objetivos sociales de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social.

Artículo 76. *Los indicadores de gestión y servicios que se establezcan deberán reflejar los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social.*

Artículo 77. *El Consejo Nacional de Evaluación, antes de aprobar los indicadores a que se refiere este artículo, los someterá a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Cámara de Diputados por conducto de la Auditoría Superior de la Federación, para que emitan las recomendaciones que en su caso estime pertinentes.*

La disparidad entre ambas leyes es notoria, tanto por la insuficiencia de definiciones y precisiones como por la ausencia de vínculos horizontales entre ambas instancias evaluadoras.

II.2. Acerca de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del D.F. (LPGEDF)

La Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del DF, publicada en 2009, de acuerdo con su Artículo 1, *tiene por objeto regular y normar las acciones en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, contabilidad gubernamental, emisión de información financiera, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos del Distrito Federal.*

En esta Ley se especifica el papel del Consejo en tareas relacionadas con la evaluación del gasto y con la aprobación programas de Desarrollo Social de nueva creación que otorguen subsidios, apoyos y ayudas a la población del DF.

Los artículos que precisan sus atribuciones son:

Artículo 10.- *La Administración Pública impulsará la igualdad entre mujeres y hombres a través de la incorporación de la perspectiva de género en la planeación, diseño, elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto basado en resultados a través de las unidades ejecutoras del gasto.*

Será obligatorio para todas las Unidades Responsables del Gasto, la inclusión de programas orientados a promover la igualdad de género en sus presupuestos anuales, considerando directamente a atender las necesidades de las mujeres, así como a generar un impacto diferenciado de género.

Para tal efecto, deberán considerar lo siguiente:

(...)

V. Aplicar el enfoque de género en las evaluaciones de los programas, con los criterios que emitan el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal y el Consejo de Evaluación;

Artículo 103.- *La Secretaría de Desarrollo Social, a través del Consejo de Evaluación, deberá coordinar el estudio de las características y necesidades de los programas de beneficio social, a cargo de las Dependencias, Delegaciones, Órganos Desconcentrados y Entidades, con el propósito de establecer el mecanismo o instrumento más adecuado para el otorgamiento y ejercicio del beneficio o ayuda, por parte de los beneficiarios.*

Dicho estudio deberá resaltar las ventajas y facilidades para los beneficiarios, así como los ahorros a favor de las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Delegaciones o Entidades que tengan bajo su manejo los programas de subsidios y apoyos, en el procedimiento de entrega y ejercicio del beneficio.

Se deberá informar a la Asamblea de los resultados de tal estudio a más tardar el 30 de junio, el cual contendrá, además, el plan de acción, los tiempos y metas, los cuales procurarán no exceder el ejercicio fiscal vigente.

El rol asignado al Consejo en los procesos de programación y presupuestación es relevantemente limitado, siendo éste, principalmente, emitir criterios para evaluar con enfoque de género los programas, así como realizar estudios de las características y necesidades de los programas de beneficio social.

Al comparar con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), se aprecia que ésta, por el contrario, sí otorga a CONEVAL atribuciones sustantivas en el proceso de programación y presupuestación, a partir de la responsabilidad de coordinar las evaluaciones en materia de desarrollo social y, en particular, la evaluación del desempeño.

Artículo 110.- La Secretaría realizará trimestralmente la evaluación económica de los ingresos y egresos en función de los calendarios de presupuesto de las dependencias y entidades. Las metas de los programas aprobados serán analizadas y evaluadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados.

Para efectos del párrafo anterior, el Ejecutivo Federal enviará trimestralmente a la Cámara de Diputados la información necesaria, con desglose mensual.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social coordinará las evaluaciones en materia de desarrollo social en términos de lo dispuesto en la Ley General de Desarrollo Social y lo dispuesto en esta Ley.

La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales. (...)

Adicionalmente, el rol de CONEVAL se fortalece a través de la publicación del Programa Anual de Evaluaciones que es signado por los responsables de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, así como por el Secretario Ejecutivo de CONEVAL.

La ausencia del sustento jurídico normativo a las tareas de EVALÚA DF en la LPGEDF es evidente y limita la capacidad de acción del organismo y su participación en procesos sustantivos de la planeación de los programas sociales.

El que no se otorgue a EVALÚA DF la responsabilidad de coordinar la evaluación del desempeño no implica que la normatividad del GDF no incluya las especificaciones respectivas. El 17 de noviembre de 2010 se publicó en la Gaceta Oficial del DF el *Acuerdo por el que se emite el Programa de Innovación Ciudadana y Modernización Gubernamental 2010-2012 y los Lineamientos para su Implementación.*

Dicho Programa tiene como objetivo general determinar las bases de evaluación para un modelo de Gestión para Resultados dirigido al ciudadano en la APDF a través de una estrategia coordinada y autosustentable, incluyendo el monitoreo y evaluación de los programas y políticas públicas.

A propuesta del Jefe de Gobierno, la Asamblea Legislativa decretó la transferencia de la facultad de planear y conducir dichas acciones a la Contraloría General.

Dicha facultad, también es reconocida por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (LOAPDF).

Artículo 34.- *A la Contraloría General le corresponde...*

I. Planear, programar, establecer, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación del Gobierno del Distrito Federal, manteniendo permanentemente su actualización;

(...)

X. Planear, establecer y coordinar, con la Secretaria de Finanzas y la Oficialía Mayor, los sistemas de autoevaluación integral de la información y de seguimiento de la gestión pública;

XI. Realizar, dentro del ámbito de su competencia, todo tipo de auditorías y evaluaciones a las dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales, con el objeto de promover la eficiencia en sus operaciones y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas, y formular, con base en los resultados de las auditorías, las observaciones y recomendaciones necesarias, ...

(...)

XLIV. Organizar, conducir y dar seguimiento a los procesos para la evaluación del desempeño de las Dependencias, Órganos Desconcentrados, y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal ...

Los cambios en el marco jurídico normativo específico para los procesos de presupuestación y orientación de la gestión a resultados implicaron la exclusión de EVALÚA DF de procesos de la planeación en los que, por su

naturaleza, debió haber estado involucrado, tales como el monitoreo y la evaluación del desempeño de la política social.

II.3. Acerca del Decreto que crea a EVALÚA DF

El 21 de septiembre de 2007, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal se publicó el Decreto firmado por Marcelo Ebrard Casaubón, Jefe de Gobierno del Distrito Federal, que crea EVALÚA DF, donde resalta el primer párrafo del apartado Considerando:

“Que desde 1997, los gobiernos emanados de la izquierda han demostrado que sí es posible transformar la realidad social de nuestras ciudades si ponemos en el centro de nuestro quehacer institucional la atención prioritaria de los grupos mayoritarios, la ampliación de sus derechos sociales y la búsqueda de una mayor y mejor convivencia democrática de todos que nos ayude a superar el régimen de privilegios que todavía vivimos.”

Este considerando resultó una innovación al referirse a la tendencia ideológica del GDF y mencionar su ánimo justiciero, contrario al *“régimen de privilegios”* (sic) que debe superarse.

Estas declaraciones no se acompañaron de elementos tangibles que corroboraran la coherencia entre intenciones y resultados de gobierno, lo que generó una polémica no conveniente en un texto jurídico como el comentado.

Para continuar, en su tercer párrafo, con las siguientes afirmaciones:

“Que la Ley de desarrollo social para el Distrito Federal es la primera legislación de su tipo a nivel nacional, y es ejemplo para otras entidades federativas de marco normativo amplio para regular, coordinar y definir los criterios de la política social;”

La clara intención de auto exaltación no suma densidad al instrumento normativo y sí le resta sobriedad jurídica.

De la homologación metodológica y la estandarización de las fuentes, entre otros factores, depende el que la evaluación no se convierta en un compartimento estanco, que se nutra de las experiencias y conclusiones de alcance nacional y se desarrolle conceptualmente.

En el Decreto de creación, las definiciones que se dan en materia metodológica no logran algo indispensable, aún irresoluto; se carece de las bases metodológicas que enlacen a EVALÚA DF con el esfuerzo de evaluación de la política social nacional y lo nutran con información sistematizada y homogénea de fuentes institucionales únicas.

Así se deja ver en el Decreto en comento:

“Artículo 2º.- El Consejo de Evaluación del Desarrollo Social tiene como objeto evaluar la política social de la Administración Pública del Distrito Federal y de los diversos programas que para tal efecto existen, a través de la metodología que defina, en las que debe considerar los alcances, operación, factibilidad, resultados y la trascendencia que los mismos gozan entre la población a la cual van dirigidos.”

En todo el resto del articulado no se presentan ni siquiera los componentes básicos del diseño metodológico aplicado en las evaluaciones, lo que marcará toda la trayectoria de EVALÚA DF, desde su

fundación hasta la fecha, con una debilidad funcional que se agrava al establecer un comparativo con el desarrollo de los recursos teóricos y profesionales que utiliza el CONEVAL.

La estructura de mando de EVALÚA DF está formada por una Junta de Gobierno, presidida por el Jefe de Gobierno del DF e integrada por los titulares de las secretarías de Desarrollo Social; Desarrollo Urbano y Vivienda; Desarrollo Económico; Medio Ambiente; Salud; Finanzas; Trabajo y Fomento al Empleo; Educación y Desarrollo Urbano y Equidad para las Comunidades y del Instituto de las Mujeres; Procuraduría Social y Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia, además de dos contralores ciudadanos designados *en términos de la legislación aplicable*.

La Junta de Gobierno, además de cumplir con las responsabilidades genéricas que el Artículo 70 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal le señala *a todos los órganos de gobierno de las entidades paraestatales*, tendrá las que le señala su Artículo 12 (asunto abordado en la Fracción F del Artículo 42 de la LDSDF): en resumen apoyar el desahogo de los asuntos del Consejo; autorizar la creación de los comités de apoyo que sean necesarios; verificar el ejercicio presupuestal; y apoyar el cumplimiento de los fines del Consejo.

Esa Junta de Gobierno contará con un Coordinador Ejecutivo designado por el Jefe de Gobierno del DF.

EVALÚA DF, según su Decreto de creación, cuenta con un Comité de Evaluación y Recomendaciones, integrado por el Titular de la Secretaría de Desarrollo Social, quien la preside, y por seis integrantes ciudadanos, de los cuales al menos cuatro deberán pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores (Artículo 6 del Decreto respectivo asunto abordado en la Fracción G del Artículo 42 de la LDSDF).

El Jefe de Gobierno será informado al menos cada dos años, o cuando él lo solicite, *sobre la evaluación global de la política social y la evaluación específica externa de cada programa.* (Artículo 14 del Decreto) y designará al Director General de EVALÚA DF.

La secuencia del proceso de evaluación en las diferentes instancias de EVALÚA DF es la siguiente:

En el Artículo 16 del Decreto (asunto abordado en el Artículo 42 de la LDSDF) se inicia la descripción del ejercicio de evaluación, en los siguientes términos: *“La evaluación deberá incluir, al menos, el logro de los objetivos y metas esperados, y del impacto alcanzado, en función de las prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazos que en cada caso correspondan, la opinión de los beneficiarios, usuarios o derechohabientes y deberán darse a conocer a la Secretaría de Desarrollo Social.”...*

Artículo 17 (asunto abordado en la Fracción A del Artículo 42 de la LDSDF): *...“El Consejo solicitará a las dependencias, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Diseño Federal ejecutoras de programas sociales brinden las facilidades necesarias para que otorguen la información solicitada”...*

Artículo 18 (asunto abordado en la Fracción D del Artículo 42 de la LDSDF)... *“el Consejo de Evaluación hará del conocimiento de las dependencias, delegaciones y entidades encargadas de ejecutar programas sociales, los resultados de las evaluaciones elaboradas por el Comité de Evaluación y Recomendaciones que, en el marco de sus atribuciones, lleve a cabo, y en su caso, las recomendaciones que realice, para aceptar o negarse total o parcialmente, a acatar el contenido de las recomendaciones emitidas por el Consejo de Evaluación, las Dependencias, delegaciones y Entidades*

responsables de la ejecución de programas sociales de que se trate, contarán con un término de 20 días hábiles contados a partir de que tuvieron conocimiento oficial y por escrito de la recomendación emitida, para alegar, de manera fundada y motivada, lo que a su derecho estimen conveniente, mediante escrito dirigido a la Secretaría de Desarrollo Social o a la Coordinación Ejecutiva del Consejo de Evaluación.”

Artículo 19. *“Las recomendaciones del Consejo de Evaluación serán obligatorios, en su caso, una vez agotado el procedimiento ante la Comisión Interinstitucional de Desarrollo Social, quien resolverá en definitiva.”*

Del sentido y redacción de estos ordenamientos, se desprende:

- El carácter y contenido de la evaluación, tal y como se le describe, no es suficientemente específico para fincar y normar esa actividad; las definiciones y categorías utilizadas son laxas e imprecisas.
- En el Decreto, la evaluación parece entenderse como una acción inquisidora y persecutoria y no como un esfuerzo colectivo que perfecciona el quehacer público; ello explica el formato de *"alegatos de la defensa"* utilizado y el tono judicial de la *"apelación"* ante un órgano jurisdiccional superior.
- En el mismo tono, agotados los procedimientos de presentación de alegatos y emitida la sentencia inapelable por razones de jerarquía administrativa, los recursos y métodos de la ciencia social parecen no importar.

II.4. Acerca del Estatuto Orgánico del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF.

El Estatuto Orgánico del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF. (EOCEDSDF) define así el objetivo de ese organismo:

Artículo 2.- El Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal tiene por objeto la evaluación externa de los programas y la política social de la Administración Pública, así como la medición de la pobreza y la desigualdad, la clasificación de las unidades territoriales del Distrito Federal por su grado de desarrollo social, la emisión de informes sobre el estado de la cuestión social y cualquier opinión consultiva que sobre el tema se le requiera.

La estructura interna del EOCEDSDF es la siguiente:

Artículo 3.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, el Consejo contará con:

- *Un Comité de Evaluación y Recomendaciones,*
- *Una Junta de Gobierno,*
- *Una Dirección General y su estructura administrativa.*

El Comité de Evaluación y Recomendaciones se integra así:

Artículo 8.- El Comité estará conformado por:

I. La persona titular de la Secretaría, quien lo preside;

II. Seis Consejeros y Consejeras con amplio conocimiento y/o experiencia en el campo del Desarrollo Social de los cuales, al menos cuatro, deberán pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores.

El objeto y las atribuciones del Comité son:

Artículo 7.- *El Comité es el órgano de toma de decisiones respecto de las atribuciones sustantivas del Consejo de Evaluación. Para el desempeño de sus tareas, el Comité podrá constituir las comisiones o grupos de trabajo que considere convenientes.*

Artículo 9.- *El Comité tendrá las siguientes atribuciones:*

I. Definir y medir bianualmente –o con la frecuencia que los datos disponibles permitan-, la desigualdad y la pobreza en el Distrito Federal;

II. Definir, medir y clasificar de manera periódica el grado de desarrollo social de las unidades territoriales del Distrito Federal;

III. Medir bianualmente –o con la frecuencia que los datos disponibles permitan- el avance del cumplimiento de los derechos sociales en el Distrito Federal;

IV. Elaborar un informe anual sobre la cuestión social en el Distrito Federal;

V. Definir los lineamientos para la realización de las evaluaciones internas;

VI. Organizar, definir y realizar, directamente o través de terceros, las evaluaciones externas de la política y los programas sociales. Cuando se lleven a cabo a través de terceros, el Comité:

a) Definirá la metodología y los términos de referencia a los que deberán apegarse dichas evaluaciones;

b) Aprobará la convocatoria de evaluaciones que será emitida por la Dirección General;

c) Decidirá sobre las propuestas de entre quienes respondan a la convocatoria en tiempo y forma, o bien declarará desierto el concurso en cuyo caso las adjudicará de manera directa de acuerdo a la normatividad aplicable;

d) Dará seguimiento al desarrollo de la evaluación de forma personal a través de por lo menos dos de sus integrantes o del personal de la estructura de la Dirección General;

e) *Dictaminará las evaluaciones, a su término con base en el cumplimiento adecuado de los términos de referencia, los términos de la contratación y los estándares de calidad que el Comité establezca;*

f) *Resolverá su aprobación en definitiva.*

VII. *Emitir las recomendaciones y las observaciones con base en las evaluaciones externas de los programas o política sociales;*

VIII. *En los casos de controversia relacionados con las recomendaciones, emitir la resolución que corresponda y enviarla por conducto del Director General a la Comisión Interinstitucional;*

IX. *Hacer públicas las mediciones que realice sobre la desigualdad, la pobreza y el grado de desarrollo social de las unidades territoriales y el avance del cumplimiento de los derechos sociales en el Distrito Federal, en los términos del artículo 42 C de la Ley de Desarrollo;*

X. *Elaborar el Programa anual de trabajo del Consejo de Evaluación, distinguiendo en el las tareas que le corresponderá realizar a los Consejeros y Consejeras, al titular de la Dirección General y a su personal de estructura;*

XI. *Diseñar, aprobar y organizar las actividades de capacitación en los temas de su competencia;*

XII. *Formular los lineamientos para la elaboración de las reglas de operación de los programas sociales, así como revisarlos y publicarlos anualmente en la Gaceta;*

XIII. *Designar de manera rotativa de entre sus integrantes a quien asistirá en representación del Comité, a las sesiones de la Junta;*

XIV. *Invitar para participar en las sesiones o reuniones de trabajo, con voz pero sin voto, a todas aquellas personas que considere conveniente;*

XV. *Aprobar el programa de verificación de padrones de beneficiarios, usuarios o derechohabientes de los programas sociales en los términos señalados por el artículo 34, fracción IV de la Ley de Desarrollo, e informar de sus resultados a la Asamblea Legislativa por conducto de la Dirección General;*

XVI. Las demás necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

La Presidencia del Comité tendrá las siguientes facultades, según el Artículo 11 del EOCEDSDF:

- I. Presidir las sesiones del Comité;*
- II. Convocar por sí mismo o a través del Secretario Técnico a las sesiones ordinarias definidas en el calendario y las extraordinarias que considere necesarias o cuando lo soliciten dos o más Consejeras o Consejeros, así como instalar y moderar los debates de las mismas;*
- III. Poner a consideración del pleno los asuntos tratados en las sesiones y someterlos a votación y;*
- IV. Las demás que le encomiende este Estatuto.*

El artículo 12 del EOCEDSDF se refiere a las atribuciones de la Secretaría Técnica del Comité de Evaluación y Recomendaciones:

- I. Convocar a las sesiones del Comité.*
- II. Formular el orden del día de las sesiones.*
- III. Enviar a las personas consejeras ciudadanas para su estudio, la documentación de los asuntos a tratar en las sesiones.*
- IV. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité con voz pero sin voto;*
- V. Pasar lista de asistencia y verificar que exista el quórum legal para iniciar las sesiones;*
- VI. Elaborar el proyecto de calendario de sesiones ordinarias y someterlo para su aprobación;*
- VII. Dar lectura al acta de la sesión anterior y tomar nota de las observaciones de sus integrantes para su modificación;*
- VIII. Levantar las actas de las sesiones que celebre el Comité y someterlas a su aprobación, obteniendo las firmas de los asistentes;*

IX. Llevar el registro y dar seguimiento a los acuerdos tomados en las sesiones, y

X. Las demás que el Comité le asigne.

Según el Artículo 9 del EOCEDSDF, el Comité tendrá las siguientes atribuciones:

I. Definir y medir bianualmente –o con la frecuencia que los datos disponibles permitan-, la desigualdad y la pobreza en el Distrito Federal;

II. Definir, medir y clasificar de manera periódica el grado de desarrollo social de las unidades territoriales del Distrito Federal;

III. Medir bianualmente –o con la frecuencia que los datos disponibles permitan- el avance del cumplimiento de los derechos sociales en el Distrito Federal;

IV. Elaborar un informe anual sobre la cuestión social en el Distrito Federal;

V. Definir los lineamientos para la realización de las evaluaciones internas;

VI. Organizar, definir y realizar, directamente o través de terceros, las evaluaciones externas de la política y los programas sociales. Cuando se lleven a cabo a través de terceros, el Comité:

a) Definirá la metodología y los términos de referencia a los que deberán apegarse dichas evaluaciones;

b) Aprobará la convocatoria de evaluaciones que será emitida por la Dirección General;

c) Decidirá sobre las propuestas de entre quienes respondan a la convocatoria en tiempo y forma, o bien declarará desierto el concurso en cuyo caso las adjudicará de manera directa de acuerdo a la normatividad aplicable;

d) Dará seguimiento al desarrollo de la evaluación de forma personal a través de por lo menos dos de sus integrantes o del personal de la estructura de la Dirección General;

e) *Dictaminará las evaluaciones, a su término con base en el cumplimiento adecuado de los términos de referencia, los términos de la contratación y los estándares de calidad que el Comité establezca;*

f) *Resolverá su aprobación en definitiva.*

VII. *Emitir las recomendaciones y las observaciones con base en las evaluaciones externas de los programas o política sociales;*

VIII. *En los casos de controversia relacionados con las recomendaciones, emitir la resolución que corresponda y enviarla por conducto del Director General a la Comisión Interinstitucional;*

IX. *Hacer públicas las mediciones que realice sobre la desigualdad, la pobreza y el grado de desarrollo social de las unidades territoriales y el avance del cumplimiento de los derechos sociales en el Distrito Federal, en los términos del artículo 42 C de la Ley de Desarrollo;*

X. *Elaborar el Programa anual de trabajo del Consejo de Evaluación, distinguiendo en el las tareas que le corresponderá realizar a los Consejeros y Consejeras, al titular de la Dirección General y a su personal de estructura;*

XI. *Diseñar, aprobar y organizar las actividades de capacitación en los temas de su competencia;*

XII. *Formular los lineamientos para la elaboración de las reglas de operación de los programas sociales, así como revisarlos y publicarlos anualmente en la Gaceta;*

XIII. *Designar de manera rotativa de entre sus integrantes a quien asistirá en representación del Comité, a las sesiones de la Junta;*

XIV. *Invitar para participar en las sesiones o reuniones de trabajo, con voz pero sin voto, a todas aquellas personas que considere conveniente;*

XV. *Aprobar el programa de verificación de padrones de beneficiarios, usuarios o derechohabientes de los programas sociales en los términos señalados por el artículo 34, fracción IV de la Ley de Desarrollo, e informar de sus resultados a la Asamblea Legislativa por conducto de la Dirección General;*

XVI. Las demás necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

De estas citas destaca, de inmediato, el diferencial que existe entre la capacidad decisoria y ejecutiva de la Presidencia y la Secretaría Técnica del Comité, en un extremo, y en el otro las facultades que se conceden a los seis integrantes del Comité mismo.

Esta condición resulta aún más notoria al revisar las atribuciones que a esos seis consejeros les concede el EOCEDSDF:

Artículo 14.- Los Consejeros y Consejeras son personas con amplio conocimiento y/o experiencia en el campo del Desarrollo Social que tienen la responsabilidad de realizar, en el marco del trabajo colegiado del Comité las funciones y tareas establecidas en el artículo 9 de este Estatuto.

Artículo 15.- La designación de los Consejeros y Consejeras será irrevocable y gozarán de inamovilidad para el periodo que fueron designados, total autonomía, independencia y libertad de criterio.

Su actividad no estará subordinada a ninguna autoridad y su único compromiso será cumplir con la encomienda estipulada en la ley. Nunca podrán ser reconvenidos en virtud de sus opiniones, las que pueden expresarse con entera libertad respecto de sus funciones. No podrá aducirse incumplimiento de sus responsabilidades cuando ello se deba a enfermedad.

La naturaleza de su relación con la Administración Pública no será de índole laboral.

El monto de su retribución será aprobado por la Junta y gozarán de todas las prestaciones que por su forma de pago les corresponda.

El compromiso de los Consejeros y Consejeras será armonizar sus responsabilidades académicas con el desempeño de sus funciones en el

Consejo de Evaluación, en el entendido que al incorporarse a éste, continúan con las actividades académicas y profesionales que venían realizando previamente, con excepción de las señaladas en el artículo 19 de este estatuto.

Artículo 16.- El Gobierno del Distrito Federal proporcionará las facilidades humanas, materiales y tecnológicas necesarias para que las y los Consejeros ejerzan sus atribuciones.

III. Marco Organizacional

EVALÚA DF, desde su creación, fue concebido como un organismo necesario para la institucionalización del desarrollo social del DF, al ser la instancia encargada de evaluar la política social en su conjunto y los programas que la integran, además de definir las metodologías y llevar a cabo la medición de la desigualdad y la pobreza en la entidad.

Las responsabilidades descritas se tornan aún más relevantes si se considera que desde 2010 el GDF implantó el esquema de Presupuesto basado en Resultados como parte de un nuevo modelo organizacional y de desempeño que orienta la gestión pública al cumplimiento de objetivos y metas.

Por los motivos descritos, es necesario que EVALÚA DF esté a la altura de estas importantes reformas; por ello, se analiza la manera en que se insertó y articuló el organismo en estos nuevos esquemas y se valora si ha tenido la capacidad institucional para asumir el liderazgo en tareas y responsabilidades vinculadas con el seguimiento, control, evaluación y retroalimentación de la política social en el DF.

Los ámbitos de análisis considerados incluyen:

- Hacia el interior de EVALÚA DF, se realiza un reconocimiento objetivo, de la realidad en la que ha operado. Al enfocarse en el interior del organismo, se concentra la atención en su organización e instancias ejecutivas; los recursos que utilizan, humanos, financieros, materiales y de infraestructura, así como, particularmente, a la manera como su gestión ha sido o no exitosa para cumplir las tareas que le han sido encomendadas.

- Un segundo nivel de análisis se concentra en la coordinación y nexo interinstitucional que ha alcanzado el Consejo; al respecto, sobresale la relación que, por su naturaleza, debería tener con otras dependencias y organismos del GDF, resaltando los casos de la Contraloría General y las Secretarías de Desarrollo Social y Finanzas, así como al nivel intragubernamental con las delegaciones políticas del D.F y, al nivel federal, con su organismo homólogo, el CONEVAL.
- En tercer lugar, se analiza la vinculación “hacia fuera” de EVALÚA DF con organizaciones de la sociedad civil y no gubernamental relevantes; sobresalen los casos de instituciones de educación superior, organizaciones sociales y no gubernamentales, medios de comunicación y sociedad civil, entre otros.

III.1. Esquema Organizacional

El Consejo cuenta con una Junta de Gobierno, una Dirección General con las estructuras administrativas establecidas en su Estatuto Orgánico y un Comité de Evaluación y Recomendaciones. Las atribuciones y funciones de cada uno de estos órganos se precisan en el Decreto de Creación y el Estatuto Orgánico de EVALÚA DF¹.

En la estructura organizacional de EVALÚA DF resalta que se reconoce al Comité como el órgano que toma las decisiones y que, en última instancia, conduce el accionar de la institución, esto es, quien tiene bajo su responsabilidad el desarrollo y cumplimiento de las tareas sustantivas.

¹ Ver Anexo 1

Por su parte, la Junta de Gobierno es la instancia que rige el ámbito administrativo y, por último, la Dirección General, es la instancia operativa, encargada de representar al Consejo y de contribuir al cumplimiento de los acuerdos y requerimientos del Comité.

III.1.1. Acerca de la Junta de Gobierno

El Decreto y Estatuto Orgánico le reconocen a la Junta de Gobierno facultades para vigilar y orientar las prioridades y decisiones del Consejo en el ámbito administrativo.

En las actas de la Junta de Gobierno de 2008-2011 se incluyen los acuerdos y se confirma que el órgano cumplió en términos generales con las funciones que le fueron asignadas, al tener conocimiento y aprobar las propuestas, programas de trabajo e informes de actividades periódicos presentados por el Director General.

La Junta de Gobierno, sin embargo, hasta ahora no ha llegado a involucrarse en las decisiones sustantivas ni ha tomado decisiones que fortalezcan el papel del Consejo en la política social del DF.

En las discusiones y acuerdos que están asentados en las actas está ausente la revisión de temas relevantes y con visión de mediano y largo plazo para EVALÚA DF, tales como: su participación en los procesos de programación y presupuesto del GDF; el seguimiento y evaluación sistemática que podría hacer del cumplimiento de metas y objetivos de los programas sociales en la entidad y la coordinación de las evaluaciones internas y externas.

El limitar el papel de la Junta de Gobierno únicamente al ámbito administrativo no permite aprovechar la participación y concurrencia de los responsables de los programas de desarrollo social y del propio Jefe de Gobierno, ya que no se les hace participe de las decisiones estratégicas que se toman en el Consejo.

Se desprende de las actas que los titulares de las dependencias fueron disminuyendo su asistencia a las sesiones y que diversas ausencias fueron resueltas mediante el envío de representantes.

El Consejo ha desaprovechado la oportunidad de ser respaldado por esta figura para insertarse con mayor eficacia en el esquema organizacional del GDF y fortalecer su participación en tareas vinculadas a la planeación, programación y presupuestación, de la cual poco a poco fue siendo excluida, recayendo buena parte las responsabilidades del monitoreo y evaluación de los programas sociales en otras dependencias como la Contraloría General y la Secretaría de Finanzas.

III.1.2. Acerca del Comité de Evaluación y Recomendaciones

El diseño original del Consejo le asigna al Comité de Evaluación y Recomendaciones el rol más importante al ser el órgano de toma de decisiones y orientación de EVALÚA DF.

Este diseño institucional buscó dotarle de autonomía y concentrar en consejeros ciudadanos, con experiencia en la investigación de temas asociados con el desarrollo social y con relativa independencia de los procesos políticos, partidistas y gubernamentales, la responsabilidad de orientar las acciones de evaluación interna y externa y de medición de la pobreza y desigualdad en el DF.

Esta decisión resultó conveniente al involucrar a académicos que, a partir de metodologías rigurosas, podían contribuir a implantar esquemas de evaluación de los programas sociales y medición de la pobreza y marginación con instrumentos y criterios técnicos alejados de intereses políticos o partidistas.

El análisis de los acuerdos y decisiones que el Comité tomó desde su instalación permite advertir que su participación inició sin contar con una base institucional mínima que estuviera sustentada en objetivos, métodos y orientaciones de los trabajos.

No apareció en la información disponible un plan maestro o algún tipo de documento que orientara el funcionamiento del organismo, así como la normatividad específica básica para la evaluación de los programas sociales y la medición de la pobreza y la desigualdad en el DF.

La información de las actas del Comité muestra que desde sus primeras sesiones se revisaron y discutieron temas relacionados con la misión del Consejo, el papel que jugaría en la APDF y las orientaciones iniciales de lo que serían las evaluaciones y la medición de la pobreza y desigualdad en el DF.

III.1.3. Acerca de la Dirección General

Como se ha descrito en secciones previas, el rol que se le asignó a la Dirección General en el esquema organizacional de EVALÚA DF es, sobre todo, como ejecutor de los acuerdos y requerimientos del Comité.

El propio Director General, en la primera sesión ordinaria del Comité, afirmó que *El Consejo contará con una estructura orgánica que además de atender cuestiones operativas, servirá de apoyo al Comité de Evaluación y Recomendaciones que es el corazón del Consejo, ya que en él se definirán las actividades sustantivas que plantea el Decreto se deben desarrollar.*

El Decreto y el Estatuto Orgánico coinciden en presentar a la Dirección General y su estructura orgánico-funcional como una instancia al servicio del Comité, teniendo como principal función la instrumentación de sus acuerdos.

Este diseño relativizó la capacidad ejecutiva de la Dirección General y su capacidad de gestión al supeditar su funcionamiento y actividad a las decisiones y acuerdos tomados en el seno del Comité.

El resultado es que, hasta ahora, el organismo no ha logrado involucrarse en los procesos políticos y gubernamentales del desarrollo social importantes para el DF; ha estado al margen de las importantes transformaciones que en los últimos años se han dado en la entidad y en el país en temas como la transparencia, rendición de cuentas, reformas institucionales en la orientación de la gestión gubernamental, y el fortalecimiento del proceso de planeación del desarrollo, por citar algunos.

Como muestra de lo anterior, el periodo en que esta instancia tuvo su mayor producción y desarrollo fue, precisamente, al inicio de la gestión, antes de que tomara posesión el Comité de Evaluaciones y Recomendaciones.

III.2. Planeación Institucional

El Consejo no cuenta con un plan maestro o programa de mediano plazo que rijan su funcionamiento y en el cual se determinen sus objetivos, estrategias, metas, líneas de acción, indicadores de seguimiento y control bajo un enfoque multianual.

Este instrumento de planeación podría contribuir a coordinar el funcionamiento del organismo con el de las dependencias, programas y áreas que tienen bajo su responsabilidad procesos de la planeación, programación y presupuestación.

Estas tareas parten de los ordenamientos legales y normativos que reconoce la Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal, la cual establece mecanismos y esquemas de coordinación y participación al interior del GDF, entre los que se incluyen el Consejo de Desarrollo Social, la Comisión Intersecretarial de Desarrollo Social y el propio EVALÚA DF.

Asimismo, un Plan Maestro permitiría coordinar el accionar del organismo al cumplimiento de los objetivos y metas plasmadas en el Programa General de Desarrollo y sus programas sectoriales, con énfasis, sin duda, en el de Desarrollo Social.

Por su parte, los objetivos, metas y actividades que se plantean en los programas anuales se limitan a los productos que son resultado de la acción de la institución, tales como evaluaciones externas a realizar, eventos para la discusión y presentación de los resultados, publicaciones y proyectos a realizar. En estos instrumentos están ausentes tanto la calendarización de los trabajos, la asignación de responsabilidades, definición de mecanismos de seguimiento y control de su cumplimiento,

así como métodos sistemáticos y precisos para evaluar su grado de avance y, de ser necesario, reorientación durante la ejecución de las actividades.

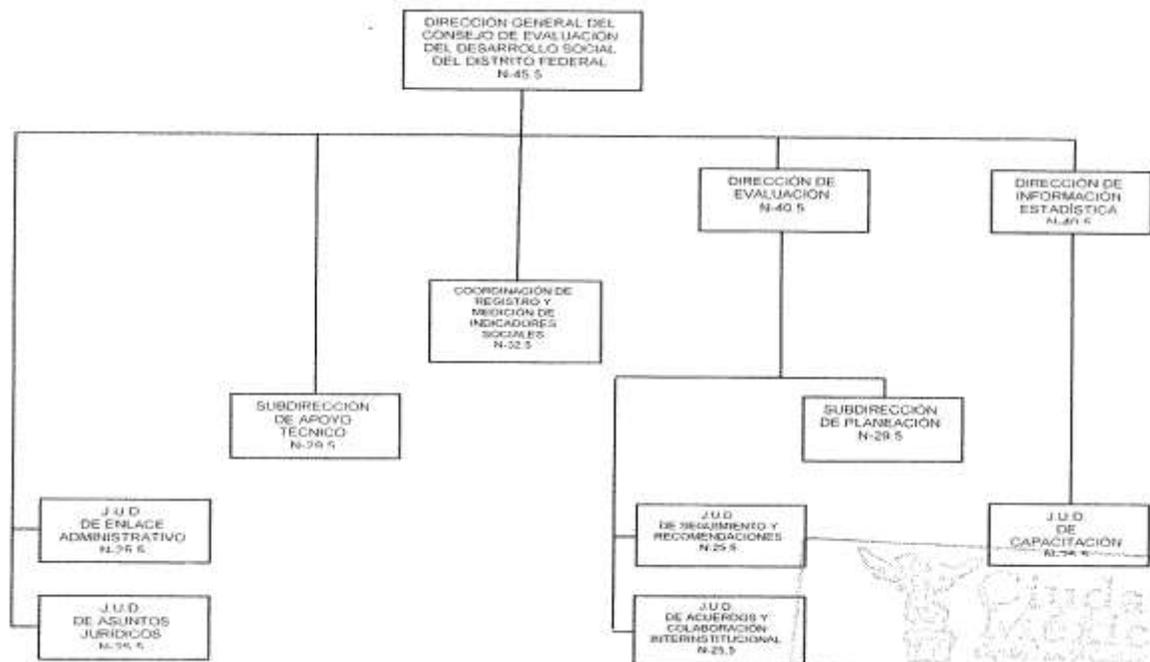
III.3. Estructura Orgánica

Partiendo de las atribuciones y responsabilidades asignadas a la Dirección General de EVALÚA DF, se considera que la estructura orgánica con la que cuenta es insuficiente.

La estructura incluye únicamente 2 direcciones, la de Evaluación y la de Información Estadística y una Coordinación de Registro y Medición de Indicadores Sociales.

Adicionalmente, se incluyen: dos subdirecciones, de Apoyo Técnico (adscrita a la Dirección General) y de Planeación (adscrita a la Dirección de Evaluación; 5 JUDs, 2 adscritas a la Dirección General, 2 adscritas a la Dirección de Evaluación y 1 a la Dirección de Información y Estadística.

Figura 1. Estructura Orgánica de EVALÚA DF



No existe consistencia entre las áreas administrativas y los objetivos y fines del organismo; la importancia que tiene la evaluación no se refleja en una estructura adecuada y suficiente para su desahogo.

La estructura no incluye una división de áreas que refleje las diferencias existentes entre evaluaciones internas y externas, siendo que, por su naturaleza, el trato de cada una de ellas se asocia con actividades y responsabilidades distintas para el EVALÚA DF.

Las actividades administrativas recaen en una jefatura de departamento, lo cual resulta insuficiente dada la dimensión y complejidad de procesos que un organismo como EVALÚA DF debe llevar a cabo, en particular, procesos vinculados con la selección y adjudicación de proyectos y evaluaciones a personas físicas y morales de diversos tipos.

La coordinación del Consejo al nivel intra e intergubernamental no se resuelve en la estructura; la JUD de Acuerdos y Colaboración Interinstitucional tiene como responsabilidades principales dar seguimiento y apoyar a la instrumentación de los acuerdos del Comité, limitando la coordinación interinstitucional sólo al seguimiento de los convenios.

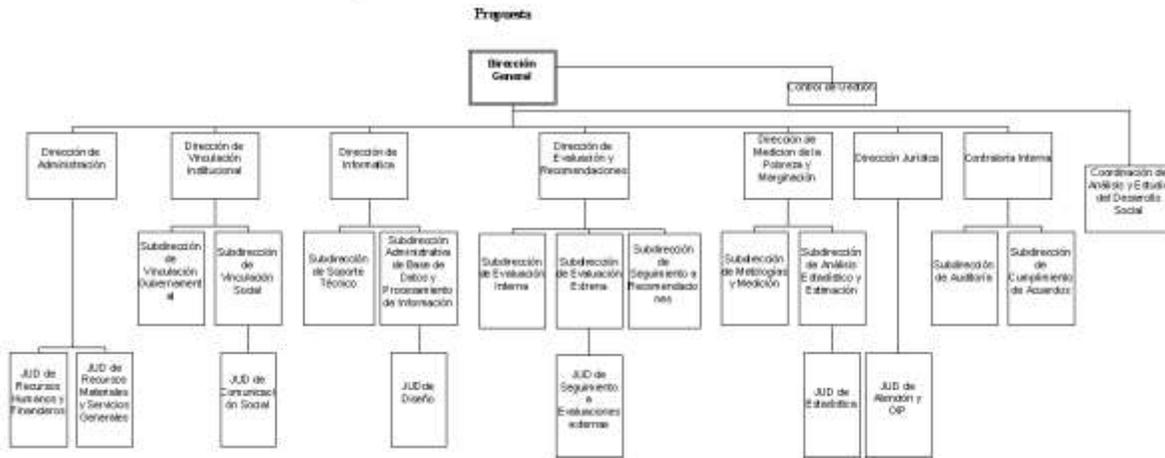
Resalta que la estructura no considera áreas con funciones técnicas para el seguimiento y control de los programas sociales; en particular, temas asociados con indicadores, mediciones y metas, ni incluye áreas con responsabilidades en términos de metodologías y normatividad para las evaluaciones internas y externas.

Asimismo, se sugiere contar con un Órgano Interno de Control que permita transparentar la gestión de EVALÚA DF y contribuir a garantizar que el uso de los recursos sea eficaz, eficiente y cumpla con la normatividad.

Por último, la difusión y divulgación de las actividades, productos e informes del organismo no se refleja en la estructura orgánica, que no cuenta con un área específica de comunicación social que permita promover las actividades, resultados y productos del organismo.

En suma, la estructura orgánica que se propone es la siguiente:

Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal



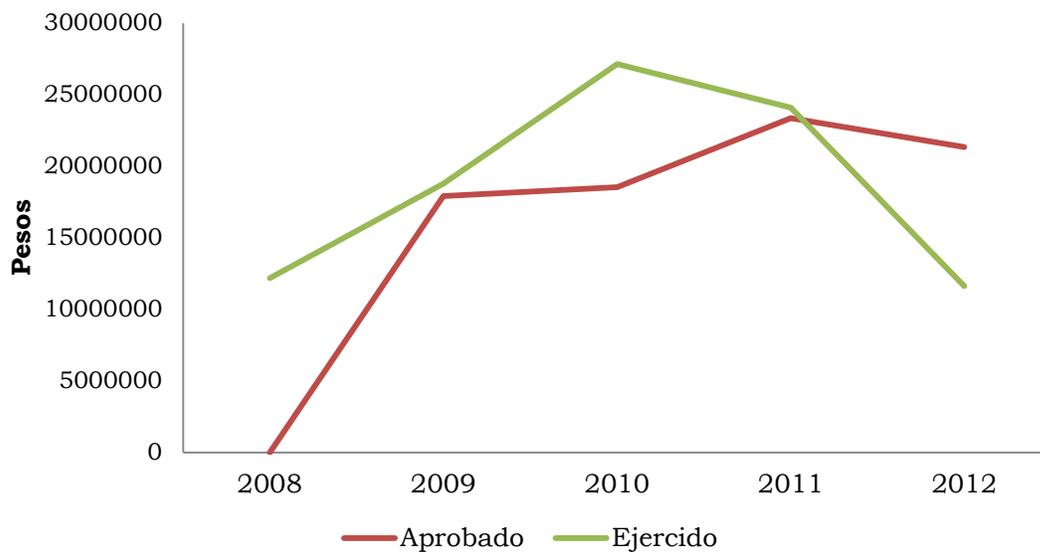
III.4. Presupuesto

Debido a que el Consejo inició su operación una vez que se había aprobado el presupuesto del GDF de 2008, no fue incluido en la Ley correspondiente; sin embargo, posteriormente se le asignaron 15 millones de pesos como presupuesto inicial, para un periodo de trabajo de 8 meses, del cual fueron ejercidos 12.2 millones.

Este presupuesto es reducido de acuerdo con las actividades y responsabilidades que tiene el Consejo, en particular, la adjudicación de evaluaciones externas y la necesidad de contar con una estructura suficiente y adecuada para desahogar sus funciones, pero sobre todo, alcanzar los fines para los cuales fue creado.

En los años posteriores el presupuesto, en términos agregados, tuvo variaciones relativamente pequeñas. En el gráfico 1 se presenta la información del presupuesto aprobado y ejercido desde 2008. Resalta que el presupuesto aprobado fue incrementándose hasta 2011, año que alcanzó su valor máximo de 23.4 millones, disminuyendo en 2012 a 21.4 millones.

Gráfica 1. Presupuesto Aprobado y Ejercido 2008-2012



Nota: La información de 2012 es preliminar al 31 de julio.

Fuente: EVALÚA DF

La evolución que ha tenido el presupuesto, por tanto, permite observar que el monto asignado es muy bajo y no es proporcional a las responsabilidades que el organismo tiene y debería cumplir.

En próximas secciones se analiza cuál ha sido la producción del organismo, en particular, en cuanto a evaluaciones externas contratadas y realizadas, así como informes y estudios realizados.

IV. Marco Operativo

Del objetivo general de EVALÚA DF pueden identificarse tres funciones fundamentales.

1. Medir y clasificar la pobreza y la desigualdad; así como el grado de desarrollo social de las unidades territoriales del Distrito Federal.
2. Definir e instrumentar la metodología, los lineamientos, mecanismos e indicadores necesarios que permitan realizar evaluaciones, internas y externas, de la política social de la APDF y de los diversos programas que para tal efecto existen.
3. Emitir informes sobre el estado de la cuestión social y cualquier opinión consultiva que sobre el tema se requiera.

A partir de estas tres funciones, se analiza el grado de congruencia entre las funciones y actividades de cada órgano o unidad administrativa y los procedimientos y responsabilidades normados en el Manual de Procedimientos (Manual).

En el Manual se incluyen cuarenta procedimientos, de los cuales se consideran, para su análisis, aquéllos que están más relacionados con el cumplimiento de los objetivos general y específicos de EVALÚA DF.

IV.1. Medición de la Pobreza y Marginación en el Distrito Federal.

Los procedimientos que se especifican en el Manual en lo referente a la medición de la pobreza y la marginación en el DF son los siguientes:

Procedimiento	Unidades administrativas involucradas
001. Medición de la igualdad y la pobreza en el Distrito Federal, así como su grado de desarrollo social.	Dirección General, Comité de Evaluación y Recomendaciones, Coordinación de Registro y Medición de Indicadores Sociales.
002. Elaboración e integración de los informes sobre el estado de la cuestión social en el DF así como la medición del avance en el cumplimiento de los derechos sociales.	Dirección General, Comité de Evaluación y Recomendaciones, Coordinación de Registro y Medición de Indicadores Sociales

De acuerdo con las normas de operación, el Comité de Evaluación y Recomendaciones es el órgano encargado de definir metodologías, instrumentos e indicadores para medir el avance en el cumplimiento de los derechos sociales y medición, clasificación y definición del grado de desarrollo social, con apego a las políticas de confidencialidad y a la divulgación de los informes.

En el Manual se identifica que los procedimientos referidos a este tema se orientan, principalmente, a la difusión de las mediciones e informes obtenidos, además que la Coordinación de Registro y Medición de Indicadores Sociales y la Dirección General son unidades administrativas que sirven de apoyo a los integrantes del Comité de Evaluación y Recomendaciones.

Las especificaciones de estos procedimientos, sin embargo, no precisan los criterios que son definidos para la medición de la pobreza y marginación; se desconoce si existe alguna metodología o sistema de trabajo mediante el cual se discuten las propuestas de medición y se instrumentan, así como, cuál es la responsabilidad de las diversas áreas administrativas y los propios consejeros.

Dichas ausencias incluyen cuestiones operativas básicas, tales como elaboración y sistematización de bases de datos e informes, generación y validación de información, así como su resguardo.

Esta falta de definición origina vacíos en la operación que ponen en riesgo el cumplimiento del marco jurídico normativo aplicable y la institucionalización de esta importante función. Además, genera condiciones para que la toma de decisiones sea casuística y no siempre en función de los intereses de la institución en dimensiones clave, tales como definición de criterios técnicos y metodologías de medición, generación, procesamiento, integración y resguardo de la información y, especialmente, en la elaboración de productos que sean una fuente de información rigurosa, sistemática, permanente y, sobre todo, útil.

IV.2. Coordinación de las Evaluaciones Internas y Externas de los Programas Sociales.

Los procedimientos que se especifican en el Manual en lo referente al diseño de la normatividad y la coordinación de las evaluaciones internas y externas son los siguientes:

Procedimiento	Unidades administrativas involucradas
029. Apoyo en el seguimiento a las evaluaciones externas de los programas y políticas sociales.	Dirección General, Comité de Evaluación y Recomendaciones, JUD de Asuntos Jurídicos, Consejería Jurídica y Servicios Legales del DF.
030. Integración del Programa Anual de Trabajo y su seguimiento a través de la elaboración de informes.	Todas las áreas de EVALÚA DF.
031. Registro e integración del Directorio de Evaluadores Externos.	Subdirección de Planeación, Dirección General.

033. Elaboración e integración del Sistema de Seguimiento de recomendaciones a los programas y políticas sociales que emitaEVALÚA DF.	JUD de Seguimiento y Recomendaciones, Dirección General, Comité de Evaluación y Recomendaciones, Subdirección de Evaluación.
---	--

Los procedimientos relacionados con la coordinación de las evaluaciones internas y externas dependen, en buena medida, de las decisiones y criterios que se determinan en el Comité en cuanto a los lineamientos y metodologías de contratación de evaluadores, programación de evaluaciones y seguimiento de las mismas.

Se aprecia en la descripción del procedimiento 029 que las demás áreas involucradas funcionan como ejecutoras, ya que la responsabilidad de las acciones a seguir deriva completamente de las resoluciones que se tomen en dicha instancia.

El objetivo del procedimiento 030 es definir, con base en el Programa de Desarrollo Social del DF 2007-2012, el Programa de Trabajo Anual a fin de dar cumplimiento a las atribuciones encomendadas al organismo. En dicho Programa se deben incluir los programas a ser evaluados y las acciones con las que se orientará la evaluación interna, desde el diseño y publicación de los lineamientos correspondientes.

En el Manual no se determinan los criterios que han de tomarse en cuenta para elaborar los Términos de Referencia de las evaluaciones externas de programas sociales y los Lineamientos para las internas, ni tampoco la manera en que se hará el seguimiento y acompañamiento de ambos tipos de evaluaciones, con responsabilidades, plazos, criterios y especificaciones para los informes y productos generados, sistematización de los mismos, entre otros aspectos.

En términos de la programación de las evaluaciones internas y externas tampoco se precisa cuáles son los criterios, mecanismos y procedimientos específicos para definir el Programa Anual de Evaluaciones, de modo que se sustente la incorporación o exclusión de los programas y las políticas de desarrollo social implementadas por el GDF, o bien, por las delegaciones políticas.

La integración del padrón de evaluadores parte de un procedimiento claro en cuanto a las actividades a realizar para registrar a los evaluadores interesados y actualizar el padrón correspondiente.

Lo mismo sucede con el procedimiento para instrumentar el proceso de seguimiento para el cumplimiento de las recomendaciones. Las recomendaciones emitidas por el Comité, serán objeto de seguimiento a través de la supervisión de la Dirección General en los plazos establecidos.

El proceso sobre el seguimiento a las recomendaciones a los programas evaluados resulta preciso; no obstante, no se precisa cómo se da constancia del cumplimiento. De acuerdo con la LDSDF, las recomendaciones que presenta el Comité tienen carácter vinculatorio; sin embargo, no se precisan los términos de su obligatoriedad y eventuales las sanciones de su incumplimiento.

IV.3. Generación de Informes sobre el Estado de la Cuestión Social en el Distrito Federal.

Los procedimientos que se especifican en el Manual en lo referente a la generación de informes sobre el estado de la cuestión social en el DF, son:

Procedimiento	Unidades administrativas involucradas
034. Elaboración e integración del Sistema de Evaluación de la Política Social, a cargo de la JUD de Seguimiento y Recomendaciones.	JUD de Seguimiento y Recomendaciones, Dirección General, Subdirección de Evaluación, Subdirección de Apoyo Técnico.
037. Elaboración e Integración del Sistema de Información y Estadística de EVALÚA DF.	Dirección de Información Estadística, Dirección General, Subdirección de Apoyo Técnico.
038. Formulación e integración de estudios e informes de acuerdo con las atribuciones de EVALÚA DF.	Dirección de Información Estadística, Dirección General.

Estos procedimientos se orientan a instrumentar la elaboración e integración de los sistemas de evaluación y seguimiento de la política social del DF, así como la elaboración e integración de estudios e informes al interior de EVALÚA DF.

Tanto en el caso de la medición de la pobreza y marginación, como en las evaluaciones internas y externas, no se precisan los mecanismos de integración de la información bajo criterios y esquemas estandarizados, integrados e integrales, elementos básicos de cualquier sistema de gestión o, al menos, de información.

La ausencia de lineamientos e instrumentos de gestión ha originado que la información, tanto de las mediciones como de las evaluaciones, sea obsoleta y, en muchos de los casos, no esté sistematizada.

Debido a que no hay estandarización ni uniformidad en la estructura y contenido de los informes y las bases de datos, no es posible contar con reportes o análisis comparativos.

Por su parte, en lo que respecta al Sistema de Información y Estadística de EVALÚA DF, aunque se aprecia que el procedimiento está fortalecido por sus propios lineamientos y herramientas en la página de internet del Consejo, no se precisa la periodicidad con la que la información debe actualizarse, sus mecanismos de validación y la manera en que deberá presentarse para consulta y aprovechamiento por parte de usuarios o interesados en el tema.

Finalmente, las actividades de formulación e integración de estudios e informes de acuerdo con las atribuciones de EVALÚA DF no se encuentran especificadas en el Manual; en particular, no se precisan los criterios considerados al momento de programar y realizar los estudios y proyectos de investigación a cargo de EVALÚA, sus lineamientos o normatividad específica, así como elementos de planeación tales como responsables, plazos y, en su caso, sanciones por incumplimiento,

IV.4. Principales Hallazgos.

A partir del análisis de los procedimientos sustantivos se presentan los siguientes hallazgos generales:

1. Sistemas de Gestión

Una primera aproximación a los sistemas de gestión EVALÚA muestra una alta heterogeneidad en dos planos: su desarrollo e integración.

En el primero, se observa la convivencia de instrumentos basados en la generación y procesamiento de documentos físicos mediante rutinas inerciales y redundantes, con pocas actividades donde la digitalización tiene reconocimiento práctico en la información estructurada, proveniente

de bases de datos y menos desarrolladas en la información no estructurada, por ejemplo, los informes de las evaluaciones.

En el segundo, la heterogeneidad consiste en que las áreas que han incorporado procesos digitales presentan diversos grados de desarrollo y plataformas distintas, lo que no facilita la integración; ello aplica tanto para la información generada en las evaluaciones como en las mediciones de pobreza y marginación.

Aquí, el esfuerzo principal ha de consistir en modernizar los mecanismos de gestión, en lo general, mediante la racionalización de procesos y la revisión de los flujos de cada gestión en la línea de operar crecientemente mediante documentos y procesos digitales.

En paralelo, es conveniente impulsar la comunicación e integración informática donde ya se trabaja digitalmente, mediante la implantación paulatina de programas, lenguajes e instrumentos computacionales robustos, versátiles y compatibles que permitan sistematizar y uniformar la información generada.

2. Evaluación de Programas y Políticas de Desarrollo Social y Medición de la Pobreza y la Marginación en el DF

Como atribución del EVALÚA DF está planificar anualmente las evaluaciones que habrá que realizar. Las referencias encontradas en las actas del Comité no permiten identificar criterios y lineamientos para esta actividad ni su relación con un Plan estratégico o de mediano plazo que considere, al menos el periodo que dura la Administración.

Los términos de referencia de las evaluaciones no incluyen especificaciones suficientes para estandarizar y uniformar ciertos procesos de las evaluaciones, como la calendarización de las actividades y entrega de productos, sistematización de los resultados e informes y la presentación de las conclusiones y recomendaciones. Ello origina que las evaluaciones se realicen con diferentes metodologías, en diferentes plazos y con heterogeneidad en la presentación de resultados e informes.

La metodología de medición de la pobreza en el DF no se vincula con la metodología utilizada en CONEVAL, la medición oficial de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social. Adicionalmente, no hay evidencia que permita confirmar que las actividades de medición de la pobreza y marginación estén institucionalizados en EVALÚA DF en áreas y unidades administrativas que garanticen su continuidad una vez que los consejeros expertos en el tema culminen el periodo para el cual fueron elegidos.

3. Plataforma y sistematización de información.

La Dirección de Información Estadística que tiene a su cargo la elaboración de la plataforma de información, no ha diseñado herramientas de consulta eficientes dada la heterogeneidad de la información existente.

Brillan, por su ausencia, bases de datos y sistemas de información integrales e integrados que permitan explotar y aprovechar la información generada tanto en los procesos de medición como de evaluación de los programas y políticas de desarrollo social.

Los sistemas aplicativos no hacen uso de una base de datos común y funcionan con diferentes sistemas de aplicación, careciendo de un motor de operaciones común, por lo que no es posible su integración.

4. Difusión y Comunicación Social

En comunicación social las acciones parecen ausentes, no existe un área como tal que se encargue de dar difusión a las actividades de convocatoria, lineamientos y requisitos que deban conocerse por parte de los interesados y una plataforma de intercomunicación que resuelva las solicitudes de información entre las propias áreas de EVALÚA DF.

Adicionalmente, se carece de una campaña de difusión de las actividades y resultados del Consejo, lo que ha originado poca conocimiento general del organismo y sus funciones, así como un impacto mínimo, casi nulo, tanto en la opinión pública como en sectores y gremios vinculados con política social, evaluación de programas sociales, medición de la pobreza y la marginación y, en general, con temas sociales.

Conclusiones

El Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (EVALÚA DF) fue creado como un organismo de la Administración Pública del Distrito Federal (APDF) que tiene a su cargo la realización y, en su caso, orientación de la evaluación externa e interna de la Política Social del Gobierno del Distrito Federal (GDF) y de los programas sociales que éste ejecuta, así como la definición y medición de la pobreza y marginación en el Distrito Federal (DF).

La base jurídico normativa de EVALÚA DF incluye la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal (LDSDF), la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal (LPGEDF), el Decreto que lo crea y su Estatuto Orgánico.

La revisión realizada al marco descrito, permite advertir que en dichos ordenamientos no se otorgan suficientes facultades a EVALÚA DF para asumir la capacidad normativa y coordinadora de la evaluación, dar los fundamentos del conocimiento del fenómeno de la pobreza y aplicar el suficiente rigor técnico a su trabajo.

La LDSDF no le reconoce explícitamente ese papel y la LPGEDF limita su participación en los procesos de programación y presupuestación únicamente a la definición de criterios para incorporar el enfoque de género a las evaluaciones y la elaboración de estudios sobre la cuestión social en el DF.

La insuficiente densidad jurídica que respalda la labor de EVALÚA DF tanto en actividades clave de la planeación: formulación, monitoreo, evaluación y retroalimentación, como en su vinculación con las decisiones en las dimensiones programática y presupuestal, representaron una

debilidad de origen para el organismo, al restarle capacidad y obstaculizar su inserción, bajo una posición de liderazgo, en estos procesos de la acción gubernamental.

La existencia de nexos explícitos, legal e institucionalmente reconocidos, de EVALÚA DF a los procesos de planeación, programación y presupuestación de la política social del GDF, hubiera generado una base inicial que, eventualmente, habría fortalecido al organismo en aras de la consecución de los fines para el que fue creado.

En el ámbito organizacional, para el cumplimiento de sus atribuciones y funciones, EVALÚA DF cuenta con tres órganos en quienes recaen diversas responsabilidades: Junta de Gobierno, responsable de coordinar y tomar las decisiones en el ámbito administrativo; Comité de Evaluación y Recomendaciones, figura principal, responsable de tomar las decisiones sustantivas y estratégicas, la cual está compuesta por seis consejeros ciudadanos y, finalmente, la Dirección General, estructura operativa de apoyo para el desahogo y cumplimiento de los acuerdos del Comité.

El Estatuto Orgánico precisa las atribuciones y funciones de cada uno de los órganos, resaltando el peso relativo que le otorga al Comité como la instancia ejecutiva y decisoria de los aspectos sustantivos del organismo.

El análisis de los resultados que ha generado este diseño institucional permitió identificar, como elementos a resaltar, los que se describen a continuación.

La Junta de Gobierno ha tenido una participación discreta en la orientación estratégica y fortalecimiento de EVALÚA DF, no obstante que incorpora a los titulares o representantes de las dependencias y organismos directamente vinculados con la operación de los programas

sociales. Ello tiene su causa en el carácter de sus atribuciones, al estar confinadas únicamente a la aprobación de aspectos administrativos, lo cual ha originado que su participación tenga marcados límites y que el potencial de la concurrencia intersectorial sea desaprovechado.

La Dirección General ha tenido como principal responsabilidad su papel ejecutor y el apoyo al Comité, reconocido formalmente como el órgano superior.

El análisis de la estructura orgánica permite advertir que ésta no incorpora las unidades administrativas requeridas, de acuerdo con las funciones asignadas a EVALÚA DF para garantizar la realización de las evaluaciones externas, normar las evaluaciones internas o desarrollar procesos rigurosos, estandarizados y sistemáticos de medición de la pobreza y marginación en el DF.

El Comité de Evaluación y Recomendaciones, órgano ejecutivo de EVALÚA DF, al estar compuesto por consejeros ciudadanos, con experiencia académica y de investigación en temas asociados con el desarrollo social, ha logrado la incorporación de metodologías y criterios científicos de temas sociales, generando una base inicial de experiencias e información en torno a temas que, aunque se ya se consideraban importantes, no se habían profundizado ni estudiado al interior de la APDF. Asimismo, los consejeros han contribuido a fortalecer el vínculo del organismo con instituciones de investigación, educación superior y otros investigadores, con quienes se han compartido agendas y debates en ámbitos y foros en los que el GDF no tenía presencia.

La revisión del marco operativo incluyó el análisis de los procesos y procedimientos que se consideran determinantes para el cumplimiento de los objetivos de EVALÚA DF, la implantación de sistemas de gestión e información, además de la difusión y comunicación social.

El primer aspecto importante es que la mayoría de los procesos que podrían considerarse sustantivos de la operación del Consejo no se encuentran normados, estandarizados ni sistematizados. Entre los procesos en que se presentan estas deficiencias se incluyen los siguientes: elaboración de programas de trabajo; diseño del programa anual de evaluaciones externas y asignación de las mismas; acompañamiento técnico en la realización de evaluaciones internas; metodologías y criterios para la medición de la pobreza y marginación; y elaboración de estudios e informes en torno al estado de la cuestión social.

Esta conclusión, de hecho, se generaliza al considerar la existencia y suficiencia de sistemas de gestión al interior de EVALÚA DF. El análisis de los mismos muestra una alta heterogeneidad en dos planos: su desarrollo e integración.

En el primero, se observa la convivencia de instrumentos basados en la generación y procesamiento de documentos físicos mediante rutinas inerciales y redundantes, con pocas actividades donde la digitalización tiene reconocimiento práctico en la información estructurada, proveniente de bases de datos y menos desarrolladas en la información no estructurada, por ejemplo, los informes de las evaluaciones.

En el segundo, la heterogeneidad consiste en que las áreas que han incorporado procesos digitales presentan diversos grados de desarrollo y plataformas distintas, lo que no facilita la integración; ello aplica tanto

para la información generada en las evaluaciones como en las mediciones de pobreza y marginación.

Ello resulta más evidente al analizar la plataforma y sistematización de la información generada en la operación de las diversas áreas y órganos que conforman a EVALÚA DF. Brillan, por su ausencia, bases de datos y sistemas de información integrales e integrados que permitan explotar y aprovechar la información generada tanto en los procesos de medición como de evaluación de los programas y políticas de desarrollo social.

Los sistemas aplicativos no hacen uso de una base de datos común y funcionan con diferentes sistemas de aplicación, careciendo de un motor de operaciones común, por lo que no es posible su integración.

Por último, en comunicación social las acciones son limitadas, casi nulas; no existe un área como tal que se encargue de dar difusión a las actividades de convocatoria, lineamientos y requisitos que deban conocerse por parte de los interesados y una plataforma de intercomunicación que resuelva las solicitudes de información entre las propias áreas de EVALÚA DF.

Adicionalmente, se carece de una campaña de difusión de las actividades y resultados del Consejo, lo que ha originado poco conocimiento general del organismo y sus funciones.

Recomendaciones

A partir de los resultados y conclusiones, se plantea una serie de recomendaciones que buscan contribuir a fortalecer la capacidad institucional de EVALÚA DF. Se presentan agrupadas por tema.

Coordinación con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

- Acordar y formalizar esquemas de coordinación y colaboración entre EVALÚA DF y CONEVAL. La vinculación de ambos organismos permitirá fortalecer los procesos a partir del intercambio de experiencias institucionales exitosas, conciliación de metodologías y apoyo técnico.

Marco Jurídico Normativo

- Diseñar y proponer reformas a los ordenamientos del Desarrollo Social en el Distrito Federal, así como los procesos de programación y presupuestación del GDF, de modo que se reconozca formalmente a EVALÚA DF como el organismo responsable de coordinar los procesos de medición de la pobreza y marginación, además del monitoreo y evaluación externa e interna de los programas de desarrollo social en el DF.
- Revisar, con fines de complementariedad y ensamble, las leyes del Desarrollo Social, de Presupuesto y Gasto Eficiente, Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y ordenamientos derivados, en la definición de atribuciones y facultades en torno a los procesos de medición de la pobreza y marginación, monitoreo,

evaluación interna y externa y retroalimentación de los programas sociales.

- Con el objetivo de fortalecer el proceso de gestión para resultados, se sugiere incorporar en la LDSDF y en la LPGEDF criterios técnicos y especificaciones metodológicas del sistema de monitoreo y evaluación en el que se precisen puntualmente funciones y responsabilidades para las dependencias y organismos que conducen este proceso, en particular, EVALÚA DF, Contraloría General y Secretaría de Finanzas. Como elementos básicos de este sistema se deberían normar las matrices de indicadores para resultados y la evaluación del desempeño, así como su vinculación con el ejercicio presupuestal.
- Las reformas mencionadas deberían incluir la revisión y alineación de otros ordenamientos, en particular, hacer consistente con estas leyes la normatividad específica del Programa de Innovación Ciudadana y Modernización Gubernamental y los Lineamientos para su Implementación.

Planeación y Programación

- Elaborar un plan maestro o programa estratégico del organismo con una visión de mediano plazo que considere, al menos, el periodo de la Administración que está por iniciar, en el cual se establezcan principios, objetivos, metas, indicadores y procesos de seguimiento, control y evaluación de sus resultados.

- Fortalecer el proceso de planeación y programación de actividades de EVALÚA DF y de sus áreas sustantivas; esto es, realizar programas anuales de trabajo que precisen objetivos, tareas, responsabilidades y responsables, tanto en el Comité de Evaluación y Recomendaciones como en la Dirección General.

Evaluación de Programas Sociales

- Ampliar y diversificar las evaluaciones realizadas a los programas sociales. Para ello, habría que normar: los diversos tipos de evaluaciones a realizar –tanto internas como externas–; los criterios para seleccionar los programas o políticas a evaluar; la contratación y la fuente de financiamiento de las mismas.
- Realizar la planeación de las evaluaciones internas y externas bajo un enfoque de mediano plazo que involucre cuando menos un ciclo de gestión de gobierno, de tal forma que sea un proceso sistemático y continuo con cortes pertinentes que garanticen evaluaciones de diseño, operación, desempeño, resultados e impacto. Esto evitará la improvisación y cumplimiento sin la calidad requerida.
- Impulsar el acompañamiento y la asesoría técnica del EVALÚA DF para la realización de las evaluaciones internas, las cuales son responsabilidad de los encargados de los propios programas sociales. En la actualidad, el papel del organismo se limita al diseño y publicación de los lineamientos correspondientes, lo cual resulta insuficiente y ha originado que la actividad sea irregular, sin métodos, procesos e informes de calidad, uniformes y estandarizados.

- Con el fin de instrumentar la recomendación previa, sería necesario, en principio, elaborar la normatividad interna (lineamientos y manuales) correspondiente.
- Se requiere dar continuidad a la construcción de una cultura de la evaluación institucional en todos los ámbitos de la APDF. Esto supone crear condiciones para la evaluación en las dependencias, conformar equipos técnicos y contar con personal capacitado para realizar dichas tareas.

Estructura Orgánica y Presupuesto

- Ampliar la estructura orgánica de EVALÚA DF y adecuarla a las funciones y objetivos del organismo. En la sección correspondiente se presentó la propuesta de la nueva estructura.
- Para que EVALÚA DF pueda tener mayor capacidad ejecutiva y, en su caso, coordinación de procesos de la planeación como el monitoreo y la evaluación, requiere contar con un mayor presupuesto que permita, por un lado, cubrir el pago de una estructura más amplia y diversificada y, por el otro, incrementar la cantidad y diversidad de evaluaciones realizadas, sin descuidar la función que también tiene el organismo de diseñar metodologías y mediciones de la pobreza y marginación en el DF.
- En caso que EVALÚA DF no cuente con el presupuesto suficiente para contratar las evaluaciones externas programadas, se sugiere elaborar y plantear a las instancias correspondientes, alternativas de financiamiento que incluya como una opción que los propios programas sociales o las dependencias responsables contraten y

cubran el pago de ciertas evaluaciones. Esto último implicaría su inclusión en los presupuestos anuales de las dependencias.

Sistemas de Gestión

- Modernizar los mecanismos de gestión, de modo que se logren estandarizar y uniformar los procesos y procedimientos sustantivos del organismo. En la actualidad éstos no cuentan con dichos atributos, lo cual se refleja en la ausencia de productos e información homogéneos.
- En paralelo, es conveniente impulsar la comunicación e integración informática donde ya se trabaja digitalmente, mediante la implantación paulatina de programas, lenguajes e instrumentos computacionales robustos, versátiles y compatibles que permitan sistematizar y uniformar la información generada.
- Ello implica, también, integrar una plataforma única de sistemas informáticos para obtener una mayor productividad, aprovechar más el capital humano e incrementar la eficiencia operativa.