



Mecanismo para el seguimiento a las recomendaciones



1. INTRODUCCIÓN.

En el marco de la implementación de un sistema de evaluación, es necesario que la información que se genere sea utilizada para la mejora sistemática de los programas y políticas que son evaluados. Para esto, no es suficiente realizar evaluaciones de calidad, que brinden información oportuna acerca de un aspecto o aspectos de importancia del programa, implica además, que los resultados de las evaluaciones sean considerados por los actores responsables de dirigir los programas para realizar mejoras en el diseño, operación y efectos de los programas evaluados.

Los diversos tipos de evaluaciones responden a la necesidad de evaluar distintos aspectos de los programas, por lo que cada tipo de evaluación atiende objetivos distintos, no obstante la realización de las evaluaciones tiene una motivación común: la utilización de los resultados de las evaluaciones para la mejora de los programas. Las evaluaciones permiten obtener un diagnóstico sobre el diseño, la implementación, los procesos y/o los efectos de los programas, identificando de esta manera las oportunidades de mejora de los programas y políticas, riesgos o amenazas, que sustentan las recomendaciones que deben utilizarse para la mejora de estos programas o políticas.

Lo mencionado anteriormente se encuentra considerado dentro del Plan de Acción en la *Vertiente 4. Construcción del sistema de seguimiento y evaluación adecuado a las necesidades del PbR*. El documento rector que establece los componentes y articulación del sistema de evaluación son los *Lineamientos para la Evaluación de los Programas del Estado de Sinaloa*, en el cual se establecen tres grandes componentes: a) seguimiento de indicadores de desempeño, b) la evaluación de programas y políticas y, c) el seguimiento a las recomendaciones.



En el presente documento se busca definir el instrumento al que se refiere el Lineamiento Vigésimo Séptimo de los *Lineamientos para la Evaluación de los Programas del Estado de Sinaloa*, referente al seguimiento de recomendaciones derivadas de las evaluaciones de los programas y políticas del estado. Este instrumento constituye el tercer componente del sistema de evaluación del desempeño propuesto para el estado de Sinaloa y busca dar sentido al ejercicio de evaluación, ya que se utiliza este último para la mejora de los programas presupuestarios.

Como se establece en los *Lineamientos para la Evaluación de los Programas del Estado de Sinaloa*, es necesario establecer un instrumento mediante el cual se vinculen las recomendaciones derivadas de las evaluaciones con acciones específicas de mejora de los programas. Específicamente, en el *Capítulo IV. Del seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones, Lineamiento Vigésimo Séptimo* se establece lo siguiente:

“La Secretaría [de Innovación Gubernamental], en coordinación con las áreas de enlace de las secretarías y el área responsable del programa, deberán dar seguimiento a las recomendaciones vertidas en las evaluaciones realizadas a cada programa con base en el Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones que establezca la Secretaría.”

En el presente documento se establece el *Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones* que, contiene los principales actores que intervienen en el proceso, las actividades de los mismos y el proceso para el



seguimiento a la implementación de mejoras, considerando como principal incentivo la mejora de los programas.

Para que las recomendaciones derivadas de la evaluación de los programas se traduzcan en mejoras, no sólo basta con identificarlas, además se deben generar los instrumentos que apoyen su implementación, considerando a los actores que se encuentran involucrados en la planeación, ejecución y evaluación de los programas, y dar seguimiento a los compromisos que se adquieran por los responsables de los programas y demás actores relacionados. Para esto es necesario contar con un proceso claro que integre los elementos antes mencionados y permita clasificar y sistematizar las recomendaciones.

El mecanismo de seguimiento a recomendaciones se ordenó de la siguiente manera:

- a) **Recopilación de las recomendaciones.** En este paso del procedimiento se debe identificar el universo de recomendaciones que fueron realizadas al programa o política bajo evaluación;

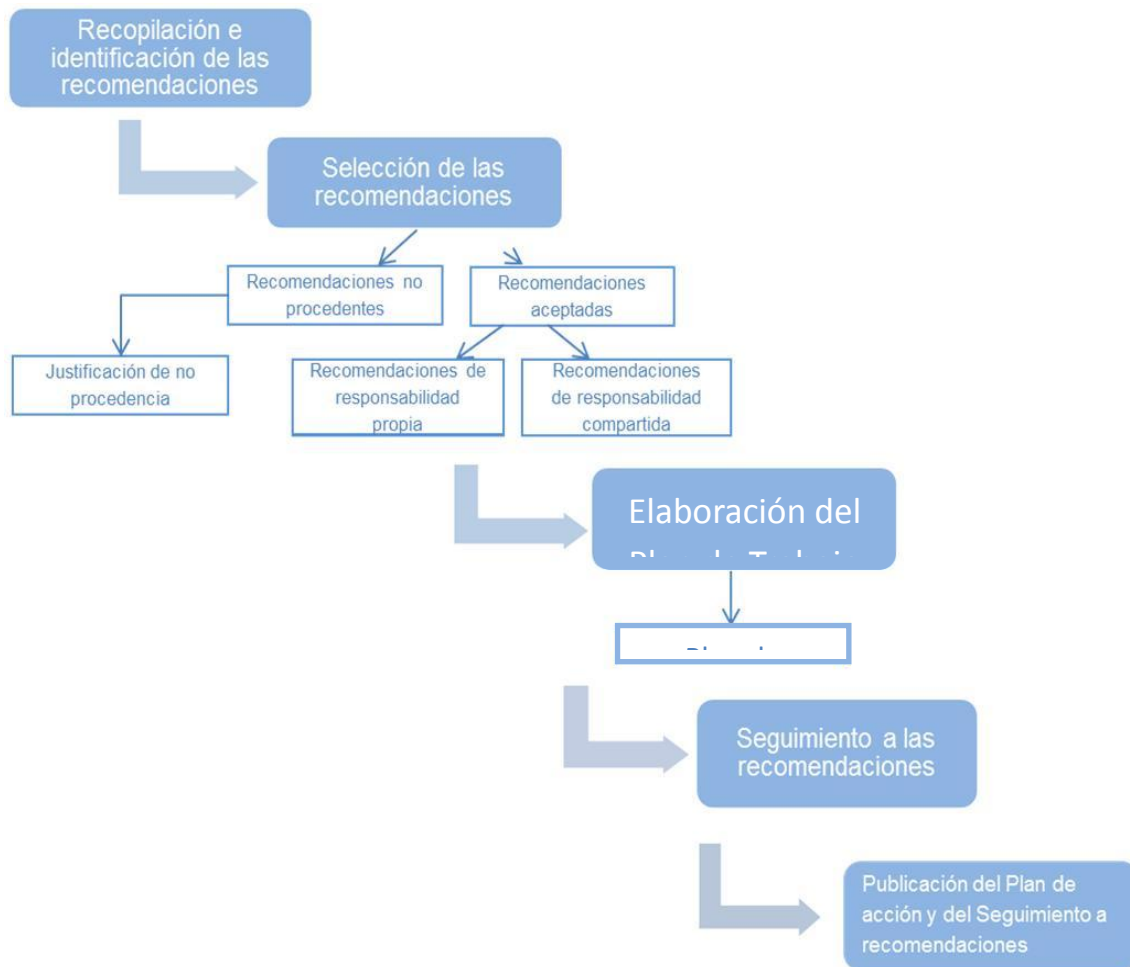
- b) **Selección de las recomendaciones.** Una vez identificadas las recomendaciones se realizará una selección en base a la factibilidad de la realización de las recomendaciones, asimismo se seleccionarán las recomendaciones que requieren de la coordinación de más de una secretaría, entidad coordinada u organismo descentralizado para ser solventada, mismas coordinará el seguimiento de las recomendaciones. Las recomendaciones no seleccionadas deberán contar con una justificación de la no procedencia;



- c) **Elaboración del Plan de trabajo para atender las recomendaciones.** Los responsables de los programas elaborarán el Plan de trabajo correspondiente, el cual estará integrado por las recomendaciones que se aceptaron y las acciones que se comprometen a realizar para su solución;
- d) **Publicación del Plan de trabajo para atender las recomendaciones y del seguimiento de las recomendaciones.** Las secretarías, entidades coordinadas y organismos descentralizados deberán publicar el Plan de trabajo de los programas, así como el formato respectivo para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones.

El Esquema 1 muestra el procedimiento para seguir las recomendaciones que se plantea en el *Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones*:

Esquema 1. Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones



Fuente: Elaboración propia

La estructura del documento presenta como primer apartado las disposiciones generales del *Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones*, en donde se establece el objeto, el alcance que tienen las disposiciones del documento para su aplicación y los conceptos que serán utilizados en el desarrollo del documento; en el segundo apartado se señalan los



aspectos generales del *Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones*, se presenta la lógica general, los pasos que se seguirán y los actores que formarán parte del procedimiento; en el siguiente apartado se determinan las disposiciones de cada uno de los pasos que integran el procedimiento.

3. OBJETIVO

Obtener un documento que permita dar seguimiento a las recomendaciones realizadas a los programas y políticas que son derivadas del ejercicio de evaluación, identificando a los actores involucrados en el proceso.

4. ALCANCE

El *Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones* permite contar con acciones para dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones. Es necesario considerar que la efectividad de las recomendaciones o bien la transformación en mejoras está fuertemente ligada a los compromisos que se establezcan en el plan de trabajo, los cuales dependen directamente de los responsables de la ejecución de los programas.



5. PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS Y POLÍTICAS DEL ESTADO DE SINALOA.

La Secretaría de Innovación Gubernamental, considerando lo establecido en el artículo 3º de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa, los artículos 15 y 19 fracciones IV, V, VII y XXIII del Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa, los artículos **xxx** del Reglamento Interior de la Secretaría de Innovación Gubernamental, y en seguimiento a lo señalado en los Lineamientos para la Evaluación de los Programas del Estado de Sinaloa, emite el siguiente Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones:

INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS Y POLÍTICAS DEL ESTADO DE SINALOA

Apartado I

Disposiciones generales

Primero. El presente Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones tiene por objeto establecer el procedimiento para identificar, clasificar y dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a los programas y políticas, para la mejora de los mismos.



Segundo. El Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones es de observancia obligatoria para todas las secretarías, entidades coordinadas y organismos descentralizados de la Administración Pública Estatal de Sinaloa.

Tercero. Para los efectos del presente Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones se entenderá por:

- I. **Área de Enlace:** Área ajena a la operación de los programas designada para coordinar el proceso de evaluación de los programas en cada Secretaría, conforme a lo establecido en el Lineamiento Vigésimo Tercero de los Lineamientos para la Evaluación de los Programas o Políticas del Estado de Sinaloa;
- II. **Entidades coordinadas:** Entidades bajo la coordinación de las Secretarías de la Administración Pública Estatal a las que se refiere el artículo 15 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa;
- III. **Evaluación:** Análisis sistemático y objetivo de los programas y políticas que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;
- IV. **Evaluación externa:** Cuando la evaluación sea realizada por especialistas externos con cargo al presupuesto de las secretarías, entidades coordinadas u organismos descentralizados responsable de ejecutar el programa o de la Secretaría, cuando así se determine.
- V. **Evaluación interna:** Cuando la evaluación sea realizada por personal adscrito a la secretaría, entidad coordinadora u organismo sectorizado responsable de ejecutar el programa o por la Secretaría.



- VI. Evaluación mixta:** Cuando la evaluación sea realizada por personal de las secretarías, entidades coordinadas u organismos descentralizados responsable de ejecutar el programa con la asistencia técnica de un evaluador externo que oriente el desarrollo de la evaluación.
- VII. Grupo de trabajo:** Se refiere al equipo de trabajo que interviene en el procedimiento definido por el Instrumento de Seguimiento a Recomendaciones, el cual estará conformado por personal del área de enlace de evaluación de la secretaría correspondiente, el responsable de la ejecución del programa, un representante de la Secretaría de Innovación Gubernamental, personal del área de planeación de la secretaría, entidad coordinada u organismo descentralizado, y demás personal que las secretarías determinen.
- VIII. Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones:** Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones de las Evaluaciones de los programas y políticas del Estado de Sinaloa;
- IX. Lineamientos:** Lineamientos para la Evaluación de los Programas del Estado de Sinaloa;
- X. Organismo descentralizado:** Organismo de la Administración Pública Paraestatal sectorizado a las Secretarías a las que se refiere el artículo 15 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa;
- XI. Recomendaciones:** Acciones correctivas o preventivas que plantean los evaluadores de los programas y políticas, derivadas de la identificación de áreas de oportunidad de mejora del programa, riesgos y/o amenazas al programa arrojados en los resultados de la evaluación para la mejora de los mismos.
- XII. Secretaría:** Secretaría de Innovación Gubernamental.



XIII. Secretarías: Secretarías de la Administración Pública Estatal a las que se refiere el artículo 15 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa;

Cuarto. La Secretaría vigilará el estricto cumplimiento del presente Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones.

Quinto. Cualquier caso no previsto en el presente Instrumento de Seguimiento a las Recomendaciones será resuelto por la Secretaría.

Apartado II

Aspectos generales del Instrumento de Seguimiento a Recomendaciones.

Sexto. Las secretarías, entidades coordinadas y organismos descentralizados con programas y políticas a su cargo que han sido evaluados deberán atender las recomendaciones derivadas de la evaluación al programa o política que representen una oportunidad de mejora para el mismo en base al siguiente procedimiento:

El procedimiento consta de las siguientes etapas:

- a) Recopilación de las recomendaciones;
- b) Selección de las recomendaciones;
- c) Elaboración del plan de trabajo para atender las recomendaciones;
- d) Seguimiento a las recomendaciones;
- e) Publicación del plan de trabajo para atender las recomendaciones y el seguimiento a las recomendaciones.



Séptimo. El área de enlace de cada secretaría será la responsable de dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones de los programas o políticas a cargo de las secretarías, entidades coordinadas y organismos sectorizados del sector que corresponda.

Octavo. Para llevar a cabo la recopilación y selección de las recomendaciones, el área de enlace de cada secretaría deberá organizar un grupo de trabajo que estará integrado por personal del área de enlace de la secretaría correspondiente, el responsable de la ejecución del programa, personal del área de planeación de la secretaría, entidad coordinada u organismo descentralizado, un representante de la Secretaría de Innovación Gubernamental y demás personal que la unidad de enlace determine.

Apartado III

Procedimiento del Instrumento de Seguimiento a Recomendaciones.

a) Recopilación de las recomendaciones.

Noveno. El grupo de trabajo de cada secretaría deberá obtener la información de las recomendaciones hechas a los programas o políticas en el informe de evaluación, ya sea externa, mixta o interna.

b) Selección de las recomendaciones.

Décimo. Una vez identificado el universo de recomendaciones para el programa o política, el grupo de trabajo deberá analizar cada una de ellas y seleccionar las



recomendaciones que serán aceptadas e implementadas por el programa y, definir el periodo de tiempo en el que se llevarán a cabo. Asimismo, deberán identificarse aquellas recomendaciones que se consideren como no procedentes, con los argumentos necesarios que justifiquen la no realización de las mismas conforme a lo siguiente:

- **Recomendaciones Aceptadas.** Son aquellas cuya realización se considera factible, son aceptadas para llevarse a cabo por el programa y quedarán planteadas en el Plan de Trabajo.
- **Recomendaciones No Procedentes.** Son aquellas que se consideran no viables para ejecutarse, las cuales deberán estar debidamente justificadas por al menos alguno de los siguientes criterios:
 - a) **Sin sustento:** Cuando la recomendación establecida en el informe de evaluación no derive de la identificación de un problema, debilidad, oportunidad o amenaza detectada en la evaluación del programa.
 - b) **No factible:** Cuando no sea posible ejecutar la recomendación establecida en el informe de evaluación en un periodo determinado por una o varias instancias gubernamentales.

Además, el grupo de trabajo deberá identificar las recomendaciones que son consideradas de responsabilidad propia, cuando sólo corresponda a una secretaría, entidad coordinada u organismo descentralizado su ejecución, en función de sus facultades; o bien, de responsabilidad compartida, cuando sea necesaria la coordinación con otras secretarías, entidades coordinadas u organismos descentralizados para solventarla, en este caso la Secretaría podrá buscar



mecanismos de coordinación entre diferentes actores para atender dichas recomendaciones.

El grupo de trabajo deberá dictaminar la situación de cada recomendación a través del formato *Selección de Recomendaciones* establecido en el **Anexo 1**, el cual deberá ser enviado por la unidad de enlace a la Secretaría conforme a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación.

c) Elaboración del Plan de Trabajo para atender las Recomendaciones.

Décimo primero. Una vez seleccionadas las recomendaciones, el responsable del programa deberá elaborar el Plan de trabajo para atender las recomendaciones, para lo cual deberá utilizar el formato señalado en el **Anexo 2**. En este Plan de trabajo se establecerá cada una de las recomendaciones que se compromete a solventar, las actividades a realizar para solventarla, el periodo de realización y, los responsables de implementar dichas acciones.

Cuando se trate de recomendaciones que son consideradas de responsabilidad compartida, la Secretaría coordinará con los responsables de los programas y otras áreas involucradas, la integración del Plan de trabajo para atender las recomendaciones, utilizando el mismo formato establecido en el **Anexo 2**.

El área de enlace de las secretarías deberá enviar el Plan de trabajo de cada uno de los programas evaluados a la Secretaría conforme a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación, a través de del cual, la Secretaría dará seguimiento a las recomendaciones de cada uno de los programas o políticas.

d) Seguimiento a las recomendaciones aceptadas.



Décimo segundo. Respecto al seguimiento de las recomendaciones que fueron aceptadas e integradas en el Plan de Trabajo le corresponde al área de enlace de las secretarías dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se adquirieron, para esto deberá utilizar el formato de *Seguimiento a las recomendaciones* que se presenta en el **Anexo 3**.

El área de enlace deberá hacer llegar más tardar el último día hábil de los meses de febrero y julio de cada año, el formato *Seguimiento a las recomendaciones* a la Secretaría para evaluar los avances o conclusión del Plan de Trabajo. En el formato *Seguimiento a las recomendaciones* entregado el mes de febrero deberá incluirse la información del Plan de Trabajo registrado hasta el último día hábil del ejercicio fiscal anterior, mientras que en el formato *Seguimiento a las recomendaciones* entregado el mes de julio deberá reportarse la información acumulada hasta el mes de junio del ejercicio fiscal en curso.

Décimo tercero. La Secretaría analizará la suficiencia y pertinencia de la información reportada para considerar solventada cada recomendación. En caso de que la Secretaría considere como no solventada una recomendación, deberá informarlo al responsable del programa a través del área de enlace, en un plazo no mayor a 10 días hábiles a partir de la recepción del formato de *Seguimiento a las recomendaciones*.

e) *Publicación del Plan de trabajo y el Seguimiento a las Recomendaciones*

Décimo cuarto. Las secretarías, entidades coordinadas y organismos descentralizados deberán publicar el Plan de trabajo actualizado por programa en su página de Internet. Adicionalmente esta información se deberá incorporar en la página del Internet de la Secretaría.



Décimo quinto. Las secretarías, entidades coordinadas y organismos descentralizados, deberán publicar en su página de Internet el seguimiento a las recomendaciones que se encuentran en el Plan de Trabajo de cada uno de los programas evaluados, así como el seguimiento correspondiente de las mismas. La Secretaría también deberá publicar esta información en su página de Internet.

Décimo sexto. Con base en la información de los avances en la implementación de las recomendaciones, la Secretaría elaborará un informe anual en el que se presente un reporte de los principales avances de las recomendaciones, el cual se publicará a más tardar el último día del mes de marzo en la página de internet de la Secretaría.

El informe anual deberá contener al menos la siguiente información identificada por secretaría, entidad coordinada u organismo descentralizado.

- a) Nombre de la secretaría, entidad u organismo descentralizado;
- b) Nombre del programa;
- c) Recomendaciones establecidas en el Plan de Trabajo;
- d) Situación de las recomendaciones respecto al periodo establecido para solventarla,
- e) Breve descripción del seguimiento a la recomendación.

Apartado IV

Contactos.

Décimo séptimo. Para cualquier duda o aclaración sobre este tema, se encuentra a disposición de los usuarios el siguiente grupo de trabajo:



Contacto	Correo y teléfono
M.C. José Antonio Penné Madrid Director de Planeación y Evaluación de Políticas Públicas	apennemadrid@gmail.com Tel. 667 7587000 Ext. 2266
Lic. Roberto Verdugo Velázquez Jefe del Departamento de Planeación y Evaluación de la Política Económica	rvervel@yahoo.com.mx Tel. 667 7587000 Ext. 2267

Es dado en las oficinas de la Secretaría de Innovación Gubernamental, en la ciudad de Culiacán Rosales, Sinaloa, a los xxx días del mes de diciembre de dos mil doce.



Anexo 1. Formato Selección de recomendaciones

Fecha

I. Identificación del Programa

Nombre de la Secretaría, Entidad Coordinada u Organismo Descentralizado. _____
Nombre del Programa. _____
Tipo de Evaluación. _____ Año. _____

II. Integrantes del Grupo de Trabajo

Representante del área de enlace:
Responsable de la ejecución del programa:
Representante del área de planeación:
Representante de la Secretaría de Innovación Gubernamental:

III. Recomendaciones establecidas en la evaluación

Recomendación	Factibilidad	Responsabilidad
1.	(aceptada / no procedente)	(propia / compartida)

Justificación:(Justificar en caso de que la recomendación se considere no procedente o de responsabilidad compartida.) _____ _____
--

Recomendación	Factibilidad	Responsabilidad
2.	(aceptada / no procedente)	(propia / compartida)

Justificación:(Justificar en caso de que la recomendación se considere no procedente o de responsabilidad compartida.) _____ _____
--



...Continuación

Recomendación	Factibilidad	Responsabilidad
3.	(aceptada / no procedente)	(propia / compartida)

Justificación:(Justificar en caso de que la recomendación se considere no procedente o de responsabilidad compartida.)

Recomendación	Factibilidad	Responsabilidad
4.	(aceptada / no procedente)	(propia / compartida)

Justificación:(Justificar en caso de que la recomendación se considere no procedente o de responsabilidad compartida.)

Recomendación	Factibilidad	Responsabilidad
5.	(aceptada / no procedente)	(propia / compartida)

Justificación:(Justificar en caso de que la recomendación se considere no procedente o de responsabilidad compartida.)

Firma del representante del área de enlace:
Firma del Representante del área de planeación:
Firma del Representante de la Secretaría de Innovación Gubernamental:
Firma del Responsable de la ejecución del programa:



Anexo 2. Formato Plan de Trabajo

Fecha: _____

IV. Identificación del Programa

Nombre de la Secretaría, Entidad Coordinada u Organismo Descentralizado. _____

Nombre del Programa. _____

Tipo de Evaluación. _____ Año. _____

Responsable de la Ejecución del Programa _____

V. Plan de Trabajo del Programa

Recomendación	Responsable	Periodo de ejecución
1.	(Nombre del Responsable)	(Fecha de inicio y de conclusión)

Acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones que se implementarán para solventar la recomendación).

a) _____

b) _____

c) _____

Recomendación	Responsable	Periodo de ejecución
1.	(Nombre del Responsable)	(Fecha de inicio y de conclusión)

Acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones que se implementarán para solventar la recomendación).

a) _____

b) _____

c) _____



MECANISMO PARA EL SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES

.....continuación

Recomendación	Responsable	Periodo de ejecución
---------------	-------------	----------------------

1.	(Nombre del Responsable)	(Fecha de inicio y de conclusión)
----	--------------------------	-----------------------------------

Acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones que se implementarán para solventar la recomendación).

a) _____

b) _____

c) _____

Recomendación	Responsable	Periodo de ejecución
---------------	-------------	----------------------

1.	(Nombre del Responsable)	(Fecha de inicio y de conclusión)
----	--------------------------	-----------------------------------

Acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones que se implementarán para solventar la recomendación).

a) _____

b) _____

c) _____

Nombre y Firma del responsable del programa: _____



Anexo 3. Formato Seguimiento a las recomendaciones.

Fecha:

I. Identificación del Programa

Nombre de la Secretaría, Entidad Coordinada u Organismo Descentralizado.
Nombre del Programa.
Tipo de Evaluación. Año.
Responsable de la Ejecución del Programa

II. Seguimiento del Plan de Trabajo del Programa

Table with 3 columns: Recomendación, Responsable, Status recomendación. Row 1: 1., (Nombre del Responsable), (Concluida, En proceso, En retraso)

Seguimiento de las acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones realizadas para solventar la recomendación).
a)
b)
c)

Table with 3 columns: Recomendación, Responsable, Status recomendación. Row 2: 2., (Nombre del Responsable), (Concluida, En proceso, En retraso)

Seguimiento de las acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones realizadas para solventar la recomendación).
a)
b)
c)



MECANISMO PARA EL SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES

....continuación

Recomendación	Responsable	Status recomendación
3.	(Nombre del Responsable)	(Concluida, En proceso, En retraso)

Seguimiento de las acciones a implementar:(Descripción breve de las acciones realizadas para solventar la recomendación).

a) _____

b) _____

c) _____

III. Resumen del seguimiento a recomendaciones

Total de Recomendaciones	Status promedio	Semaforización
	(Concluidas, En proceso, En retraso)	(Concluida, En proceso, En retraso)

Nombre y Firma del responsable del área de enlace: _____