



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**División de Estudios de Posgrado
Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”
Maestría en Gestión Pública de la Sustentabilidad**

**“Metodología de evaluación con enfoque en innovación
social: el caso del programa CEIBAS en Michoacán
(2021-2025)”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA DE LA SUSTENTABILIDAD**

**Presenta:
José Manuel Ayala Castro**

**Directora de Tesis:
Dra. Hilda R. Guerrero García Rojas**

**Co - Directora:
Dra. Erandi Maldonado Villalpando**

Morelia Michoacán, febrero de 2026

Resumen

La evaluación de programas sociales es relevante para la gobernanza democrática y el desarrollo inclusivo en México, marcado por desigualdades estructurales, pobreza multidimensional y diversidad cultural. Más allá de medir metas, legitima la acción estatal, promueve rendición de cuentas y genera aprendizajes para mejorar políticas públicas. Desde el CONEVAL (2005) y el SED (LFPRH, 2007), con reformas a la LGDS (hasta 2024-2026), se exige evaluaciones sistemáticas e independientes, priorizando tipos como Evaluación de Diseño (formativa/ex ante) y Consistencia y Resultados (ECyR), con énfasis en evidencia, participación y transparencia. Sin embargo, persisten limitaciones, por evaluaciones reducidas a análisis cuantitativos de gabinete (MIR, presupuestos), omitiendo la agencia y participación comunitaria, impactos relacionales, equidad de género/intercultural o valor socio-ambiental. La innovación social emerge como complemento a través de nuevas ideas que satisfacen necesidades sociales y crean relaciones colaborativas, mediante ciclos participativos, métodos híbridos y métricas relacionales. En el Sur Global, aborda fallos institucionales con gobernanza colaborativa y valor socio-ambiental. Persisten vacíos por la escasa hibridación rigurosa de normatividad (TdR CONEVAL/CPLADEM, MIR) con innovación social en evaluaciones locales. Esta tesis intenta aportar a estos vacíos mediante el objetivo general de diseñar y aplicar una metodología de evaluación con enfoque en innovación social al programa CEIBAS (Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social) para mejorar programas sociales en Michoacán (2021-2025). CEIBAS, ofrece espacios gratuitos que fortalecen el tejido social, priorizando municipios vulnerables. Las pautas metodológicas propuestas incluyen principios rectores (independencia, participación, adaptatividad, perspectiva territorial/intercultural/de género), enfoque híbrido (gabinete, campo cualitativo y métodos mixtos), procedimientos operativos (muestra analítica, matriz justificada) y diseño de instrumentos (guías semiestructuradas, triangulación, FODA participativo). Los resultados muestran fortalezas en alineación con PLADIEM y cobertura; debilidades en MIR y financiamiento; aportes en métricas relacionales y prototipado comunitario. Se concluye que una metodología híbrida mejora el diseño y desempeño de CEIBAS, fortalece la cultura evaluativa michoacana y ofrece escalabilidad para políticas inclusivas y sostenibles en México.

Palabras clave: Políticas públicas, Innovación social, Participación ciudadana, Transparencia y buen gobierno, Evaluación de diseño de programas sociales.

Abstract:

The evaluation of social programs is relevant for democratic governance and inclusive development in Mexico, a country marked by structural inequalities, multidimensional poverty, and cultural diversity. Beyond simply measuring goals, it legitimizes state action, promotes accountability, and generates learning to improve public policies. Since CONEVAL (2005) and the SED (LFPRH, 2007), with reforms to the LGDS (until 2024-2026), systematic and independent evaluations have been required, prioritizing types such as Design Evaluation (formative/ex-ante) and Consistency and Results Evaluation (ECyR), with an emphasis on evidence, participation, and transparency. However, limitations persist due to evaluations often reduced to quantitative desk analyses (MIR, budgets), omitting community agency and participation, relational impacts, gender/intercultural equity, or socio-environmental value. Social innovation emerges as a complement through new ideas that meet social needs and create collaborative relationships, using participatory cycles, hybrid methods, and relational metrics. In the Global South, institutional failures are addressed through collaborative governance and socio-environmental value. Gaps persist due to the limited rigorous integration of regulations (Coneval/CPLADEM Terms of Reference, MIR) with social innovation in local evaluations. This thesis aims to address these gaps by designing and implementing an evaluation methodology focused on social innovation for the CEIBAS program to improve social programs in Michoacán (2021-2025). CEIBAS offers free spaces that strengthen the social fabric, prioritizing vulnerable municipalities. The proposed methodological guidelines include guiding principles (independence, participation, adaptability, territorial/intercultural/gender perspective), a hybrid approach (desktop, qualitative field, and mixed methods), operational procedures (analytical sample, justified matrix), and instrument design (semi-structured guides, triangulation, participatory SWOT analysis). The results show strengths in alignment with PLADIEM and coverage; weaknesses in MIR and financing; and contributions in relational metrics and community prototyping. It is concluded that a hybrid methodology improves the design and performance of CEIBAS, strengthens the evaluation culture in Michoacán, and offers scalability for inclusive and sustainable policies in Mexico.

Keywords: Public policies, Social innovation, Citizen participation, Transparency and good governance, Evaluation of social program design

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Dra. Hilda Guerrero, directora de esta tesis, por su orientación académica, su disposición permanente, su rigor metodológico y sus valiosas observaciones, las cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

De igual manera, manifiesto mi profundo reconocimiento a la Dra. Erandi Maldonado, codirectora de la tesis, por sus aportaciones, su acompañamiento académico y su compromiso con la calidad de este estudio.

Hago extensivo mi agradecimiento a los profesores del programa de Maestría en Gestión Pública de la Sustentabilidad de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” de la UMSNH, por los conocimientos transmitidos, la formación recibida y la vocación docente con la que contribuyeron a mi desarrollo profesional y académico.

Agradezco de manera muy especial a mi esposa, Esther, por su apoyo incondicional, su comprensión y su constante motivación a lo largo de este proceso, siendo un pilar fundamental para alcanzar esta meta.

A mis hijos, Gibran y Victoria, quienes representan mi mayor inspiración y la razón principal de cada uno de mis esfuerzos, por su paciencia y por el tiempo que les fue restado durante la realización de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la realización de esta investigación.

ÍNDICE

Resumen	i
Abstract:	ii
Agradecimientos	iii
Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos y normativos de la evaluación de programas sociales en la gestión pública mexicana	5
1.1 Antecedentes teórico conceptuales del ciclo de las políticas y la gestión pública	5
1.2 Enfoques y modos de la evaluación en las políticas públicas y los programas sociales	8
1.3 Perspectivas teóricas, metodológicas y normatividad en la evaluación de programas sociales en México	12
1.4. Sustento normativo y tipos de evaluación de los programas sociales en México	17
Capítulo 2. Marco referencial sobre innovación social aplicado a la evaluación de políticas y programas públicos.....	29
Capítulo 3. Antecedentes y contexto de la evaluación de programas sociales en la gestión pública de Michoacán (2021-2025).....	33
3.1 Sustento normativo de la evaluación de los programas sociales en Michoacán.....	33
3.2 Estudios sobre la evaluación del desempeño y diseño de los programas sociales en Michoacán	36
Capítulo 4. Pautas metodológicas de la tesis.....	45
Capítulo 5. Aplicación de la metodología con enfoque de innovación social al caso del programa CEIBAS de Michoacán.....	50
Conclusiones, Recomendaciones y Líneas Futuras de Investigación y Aplicabilidad.....	54
Referencias	56

Introducción

La evaluación de programas sociales constituye un instrumento esencial para la gobernanza democrática y el desarrollo inclusivo en México. En un país marcado por desigualdades estructurales, pobreza multidimensional y diversidad cultural, la evaluación no solo mide cumplimiento de metas, sino que legitima la acción estatal, promueve la rendición de cuentas y genera aprendizajes para la mejora continua de políticas públicas. Desde la institucionalización del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH, 2007) y la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2005), México ha consolidado un marco normativo robusto que obliga a evaluaciones sistemáticas, independientes y orientadas a resultados. La Ley General de Desarrollo Social (LGDS, reformas hasta 2024-2026) y los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales enfatizan tipos específicos como la Evaluación de Diseño (ex ante/formativa), Consistencia y Resultados (ECyR), y Evaluación de Impacto, con énfasis en evidencia rigurosa, participación ciudadana y transparencia.

A pesar de estos avances, la práctica evaluativa enfrenta limitaciones persistentes. Estudios nacionales muestran que muchas evaluaciones se reducen a análisis de gabinete cuantitativos (indicadores MIR - Matriz de Indicadores para Resultados, avances presupuestales), con escasa integración de dimensiones cualitativas como empoderamiento comunitario, impactos relacionales, equidad de género e intercultural, o valor socio-ambiental (CONEVAL, 2020-2024; Vázquez-Hernández, 2022). En el ámbito estatal y municipal, las deficiencias son aún mayores, se presentan evaluaciones fragmentadas, falta de independencia, baja participación ciudadana y escasa vinculación con planeación estratégica (Hernández, 2022; evaluaciones CPLADEM). Michoacán es una entidad con altos índices de marginación (CONAPO, 2020-2025), diversidad indígena (purépecha, mazahua, nahua, otomí, matlazinca), ruralidad predominante y desafíos de violencia y cambio climático, estas brechas se acentúan. Programas sociales, aunque alineados con la Cuarta Transformación (4T) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2019-2024 y 2025-2030), sufren de seguimiento limitado, inconsistencias financieras y ausencia de métricas transformadoras (Fichas de Desempeño CPLADEM/INDETEC, 2023-2025).

Aquí radica la relevancia de la innovación social como enfoque complementario. Definida como "nuevas ideas (productos, servicios, modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones" (Mulgan et al., 2007: 8; Murray et al., 2010), la innovación social propone ciclos participativos (diagnóstico, co-creación, prototipado, escalado), métodos híbridos (bottom-up/top-down) y métricas relacionales (SROI cualitativo, empoderamiento, cambio sistémico). En el Sur Global, se abordan fallos institucionales y brechas gubernamentales mediante la gobernanza colaborativa y el valor socio-ambiental (Bucio-Mendoza y Solís-Navarrete, 2024). En México, estudios aplicados a políticas ambientales y sociales destacan su potencial para sincronizar ciclos innovadores con el ciclo de políticas públicas, promoviendo autonomía comunitaria y retroalimentación permanente (Maldonado-Villalpando et al., 2018). Sin embargo, persisten vacíos de conocimiento: pocos trabajos hibridan rigurosamente la normatividad federal/estatal (TdR CONEVAL/CPLADEM, MIR) con innovación social en evaluaciones estatales; escasez de aplicaciones a programas insignia en contextos vulnerables como Michoacán; y limitada integración de perspectivas territoriales, interculturales y de género en evaluaciones formativas.

Esta tesis profesionalizante aborda estos vacíos mediante el objetivo general: diseñar y aplicar una metodología de evaluación con enfoque en innovación social al programa CEIBAS (Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social) para mejorar los programas sociales en Michoacán (2021-2025). CEIBAS, establecido como proyecto insignia en el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán (PLADIEM 2021-2027, Eje 2: Bienestar), que operan como espacios abiertos y gratuitos que fortalecen la organización comunitaria, el tejido social y el ejercicio de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en contextos vulnerables. Prioriza municipios con alta incidencia delictiva, marginación y pobreza, y estructura sus acciones en ocho ejes: Educación, Salud Pública, Inclusión, Sustentabilidad, Autonomía Económica, Deporte, Cultura y Atención a la Población. La Ficha de Desempeño 2024 (INDETEC/CPLADEM, Programa Anual de Evaluación 2025) reporta beneficios a casi 300,000 personas (directos e indirectos), incrementos en participación formativa pese a una disminución total de beneficiarios respecto a 2023, y eficiencia en costo por beneficiario al aumentar la cobertura. No obstante, identifica debilidades críticas como inconsistencias en fuentes de financiamiento y

trazabilidad presupuestal; ausencia de programación individualizada por centro; seguimiento limitado de indicadores estratégicos (MIR); variaciones en cobertura por demanda no planificada; y recomendaciones pendientes (usar metas previas como línea base, seguimiento de ASM). Estos hallazgos subrayan la necesidad de enfoques más adaptativos, participativos y orientados al aprendizaje continuo.

Los objetivos específicos consisten en: 1. Analizar los fundamentos teóricos y normativos de la evaluación de programas sociales en la gestión pública mexicana; 2. Desarrollar un marco referencial sobre innovación social aplicado a la evaluación de políticas y programas públicos; 3. Caracterizar los antecedentes y el contexto de la evaluación de programas sociales en la gestión pública de Michoacán (2021-2025); 4. Diseñar una metodología de evaluación formativa con enfoque en innovación social; 5. Aplicar la metodología con enfoque de innovación social propuesta al caso del programa CEIBAS de Michoacán, y 6. Generar recomendaciones accionables e innovadoras para la mejora del programa CEIBAS y su escalabilidad a otros programas sociales estatales.

La relevancia de esta investigación es múltiple y aplicada: (1) contribuye a fortalecer la cultura de evaluación en Michoacán, alineada con la LGDS estatal (2015), PLADIE y normatividad federal; (2) genera recomendaciones accionables para CEIBAS (mejora MIR, definición de población, redes híbridas, prototipado comunitario) y escalabilidad a otros programas; (3) enriquece la evaluación pública con herramientas inclusivas y transformadoras (participación como agencia ciudadana, métricas relacionales/SROI); (4) aporta evidencia para políticas más democráticas, sostenibles y pertinentes en contextos del Sur Global; y (5) posiciona la tesis como puente entre teoría (innovación social) y práctica gubernamental, cumpliendo con el enfoque profesionalizante de maestrías en políticas públicas o gestión pública de la sustentabilidad y del desarrollo.

La tesis se estructura en cinco capítulos principales:

Capítulo 1. Fundamentos teóricos y normativos de la evaluación de programas sociales en la gestión pública mexicana explora el ciclo de políticas públicas (Lasswell, Weber, Popper, Quade), modos de evaluación (ex ante, ex post, formativa, participativa) y el marco normativo federal (LGDS, LFPRH, CONEVAL/INEGI, PND 2019-2024 y 2025-2030),

detallando tipos como Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo y Consistencia y Resultados (ECyR), con tablas comparativas y procesos operativos.

Capítulo 2. Marco referencial sobre innovación social aplicado a la evaluación de políticas y programas públicos, define la innovación social (Mulgan et al., 2007, 2010; Murray et al., 2010), analiza su aplicación en políticas (etapas del ciclo innovador, métodos híbridos, gobernanza colaborativa) y su relevancia en el Sur Global y México (Bucio-Mendoza y Solís-Navarrete, 2024; Maldonado-Villalpando et al., 2018), con tablas de aplicaciones prácticas y aportes transformadores.

Capítulo 3. Antecedentes y contexto de la evaluación de programas sociales en la gestión pública de Michoacán (2021-2025) presenta el sustento normativo estatal (Ley de Desarrollo Social de Michoacán, PLADIEM), estudios previos (evaluaciones de Pueblos Mágicos, Desarrollo Social) y el caso CEIBAS (objetivos, ejes, resultados 2024 de la Ficha de Desempeño), identificando vacíos como baja participación y seguimiento limitado.

Capítulo 4. Aplicación de la metodología con enfoque de innovación social al caso del programa CEIBAS de Michoacán detalla la aplicación de las cuatro pautas metodológicas (principios rectores, enfoque híbrido, procedimientos operativos, diseño de instrumentos) a la Ficha de Desempeño 2024, con tablas analíticas que resaltan fortalezas, debilidades y aportes innovadores (participación, métricas relacionales), culminando en recomendaciones viables.

Capítulo 5. Conclusiones, recomendaciones y perspectivas futuras sintetiza hallazgos, valida el objetivo general, propone escalabilidad (e.g., zonas de innovación evaluativa en regiones indígenas) y sugiere líneas de investigación para evaluaciones híbridas en otros estados.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos y normativos de la evaluación de programas sociales en la gestión pública mexicana

1.1 Antecedentes teórico conceptuales del ciclo de las políticas y la gestión pública

El estudio del ciclo de las políticas públicas y de la gestión pública estatal se aborda desde diversas disciplinas como la ciencia política, la administración pública y la economía. Cada uno de los campos de estudio mencionados, han aportado a la construcción teórico-conceptual de la gestión pública estatal y el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas surge como una forma analítica y sistemática de estudiar cómo se formula, implementa y evalúa una política. Su origen se remonta principalmente a la segunda mitad del siglo XX, en el contexto de la consolidación del Estado de bienestar en países desarrollados. Harold D. Lasswell, considerado el padre del enfoque de políticas públicas, propuso el estudio de la “*policy sciences*” con un enfoque multidisciplinario. La gestión pública estatal, por su parte, se refiere a cómo las instituciones estatales organizan, administran y ejecutan sus funciones para atender las necesidades sociales mediante políticas, programas y servicios.

Max Weber constituye un referente para entender los fundamentos de la gestión pública moderna a partir de su teoría de la burocracia racional-legal. Aunque su obra no aborda directamente el ciclo de políticas públicas como lo conocemos hoy, pero proporciona el marco organizacional y legal sobre el cual operan las instituciones del Estado, hace énfasis en la jerarquía, la legalidad, la neutralidad política y la eficiencia técnica (Weber, 2002). La estructura burocrática weberiana es la base organizativa del Estado moderno, dentro de la cual se implementan las políticas públicas, su enfoque permite entender cómo se instrumentan las decisiones políticas a través de procesos administrativos, formales y regulados.

La política pública se considera como un resultado de la actividad política, hablando en términos de organización política del Estado. “De modo más preciso...un conjunto interrelacionado de decisiones y no-decisiones, que tienen como foco un área determinada de conflicto o tensión social. Se trata de decisiones adoptadas formalmente en el marco de las instituciones públicas, pero que han sido precedidas de un proceso de elaboración en el cual han participado una pluralidad de actores públicos y privados” (Vallés, 2007: 395).

A lo largo de la historia de México, las políticas públicas han sido influenciadas por diversas posturas ideológicas, reflejando las perspectivas de partidos políticos que abarcan desde el liberalismo y el conservadurismo hasta la izquierda marxista y el anarquismo libertario. Este contexto sugiere una evolución constante en la política mexicana, marcada por la lucha entre diferentes ideales que buscan definir el rumbo del país. Sin embargo, la profesionalización de las políticas públicas en México a través del Estado, ha sido gradual y comenzó en los años ochenta, al evidenciarse el agotamiento del modelo autoritario del Estado desarrollador, caracterizado por el dirigismo, el proteccionismo y la politización de la administración pública. La crisis fiscal y económica de 1982 llevó a la democratización del régimen y a la liberalización de la economía, así como a la demanda de decisiones basadas en información y análisis. Desde su inicio, la política pública ha combinado institucionalidad con ciencia y tecnología (Aguilar, 2012).

El ciclo de las políticas públicas se compone de operaciones intelectuales e interdependientes que pueden sintetizarse en cuatro etapas clave. Primero, se forma la agenda política, donde se identifican los temas importantes. Luego, se define el problema público, seguido de la fase de diseño, que incluye la formulación de opciones para abordar el problema y la selección de la opción más adecuada. A continuación, se comunica y se implementa la política. Por último, se lleva a cabo un seguimiento y evaluación para medir la efectividad de la política implementada. Así, el proceso se articula en una secuencia fluida que abarca desde la identificación de problemas hasta la evaluación de soluciones (Aguilar, 2012; Méndez, 2012; Merino, 2013; Vallés, 2007).

Desde un enfoque de la filosofía de la ciencia y la teoría política se considera a Karl Popper, como influencia fundamental en el pensamiento crítico, racional y democrático detrás de la formulación de políticas. Popper considera que las teorías deben someterse a prueba y ser refutables; esto inspira una visión experimental y evaluativa de las políticas públicas, propone una estrategia para hacer cambios sociales graduales basados en la defensa de la participación ciudadana, la libertad y el control crítico del poder (Popper, 2002). Asimismo, este enfoque sienta las bases filosóficas del modelo incrementalista, que considera la política como una secuencia de ajustes progresivos, enfatiza el control crítico y la evaluación constante, elementos esenciales en la etapa de evaluación del ciclo de políticas

y que las políticas deben ser diseñadas como propuestas tentativas, sujetas a evaluación y mejora (Popper, 2002).

Desde un enfoque racional y técnico de la toma de decisiones públicas, E. S. Quade es considerado pionero en la aplicación del análisis de sistemas y métodos cuantitativos en la formulación de políticas. Su enfoque técnico y racional tuvo una gran influencia en la formalización del ciclo de políticas públicas, especialmente en contextos de defensa, infraestructura y políticas sociales complejas. También propuso que los problemas públicos pueden abordarse como sistemas complejos donde existen múltiples variables interrelacionadas y la política es vista como una solución a un problema estructurado que requiere modelar, simular y comparar alternativas antes de su implementación (Quade, 1989). El enfoque racional y técnico de la toma de decisiones está inspirado en la lógica del método científico, que implica definir objetivos, identificar opciones, predecir resultados, y evaluar consecuencias.

Según Quade (1989), el proceso analítico para la toma de decisiones públicas comprende las siguientes etapas:

1. Definición del problema: Delimitación precisa, identificación de metas.
2. Recolección de información: Análisis cuantitativo y técnico del entorno.
3. Diseño de alternativas: Desarrollo de posibles soluciones o políticas.
4. Evaluación de alternativas: Comparación mediante criterios racionales.
5. Selección de la mejor opción: Decisión basada en evidencia y análisis costo-beneficio.
6. Implementación y seguimiento: Aplicación práctica y monitoreo del impacto

El enfoque analítico propuesto por Quade demanda una gestión pública con altas capacidades técnicas, capaz de recoger y procesar datos complejos, coordinar múltiples actores e instituciones, usar herramientas de modelado, simulación y planificación estratégica. Resalta la importancia de una gestión orientada a resultados, con sistemas de información y evaluación sólidos (Quade, 1989).

Desde los años 2000 surgió el enfoque de gobernanza que implica colaboración entre Estado, sociedad civil y sector privado; la gestión pública ya no es solo jerárquica, sino que se articula en redes de colaboración y promueve transparencia, rendición de cuentas y redes de colaboración. El estudio de las políticas públicas y su gestión en el ámbito estatal ha

evolucionado desde enfoques burocráticos clásicos hacia modelos más complejos, que consideran la participación de múltiples actores, la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa (Aguilar, 2006).

1.2 Enfoques y modos de la evaluación en las políticas públicas y los programas sociales

La evaluación de políticas públicas es esencial en sistemas abiertos y plurales, pues legitima o cuestiona las acciones gubernamentales al cerrar el ciclo de decisión. Destacan dos aspectos clave:

1. Verificar si las decisiones técnicas y científicas fueron correctas, es decir, si los resultados alcanzados coinciden con los objetivos planteados.
2. Conocer la percepción ciudadana sobre el éxito del programa, más allá de indicadores cuantitativos, incorporando su bienestar real y nivel de satisfacción.

Por ello, la evaluación no debe reducirse a un análisis técnico especializado. Es fundamental promover la creación de comités ciudadanos que supervisen y monitoreen continuamente las políticas. También es importante integrar de forma sistemática los aprendizajes sociales y políticos surgidos de la interacción Estado-sociedad. De este modo se logra una valoración más democrática, integral y legítima, alineada con las necesidades y experiencias de la ciudadanía (Cabrero-Mendoza, 2000).

La característica esencial de las políticas públicas radica en su capacidad para articular un conjunto de acciones estructuradas, sistemáticas y continuas, mediante las cuales el gobierno ejerce de manera organizada sus funciones y enfrenta los problemas de la sociedad. Estas acciones se materializan principalmente en programas, que son iniciativas específicas del Estado: utilizan recursos públicos para atender y resolver situaciones concretas de carácter social. Mientras que las políticas públicas constituyen planes de acción amplios, orientados al cumplimiento de funciones gubernamentales, la solución de problemas públicos o la provisión de servicios, los programas se centran en aspectos particulares de esos problemas, alineándose con los objetivos generales de la política correspondiente. Las políticas públicas son, por naturaleza, complejas y multidimensionales, ya que integran diversos elementos, sectores y dimensiones. En cambio, los programas representan intervenciones más focalizadas y operativas dentro de ese marco más general. Por lo tanto, implementar una política pública implica diseñar un plan coherente que armonice diversas

políticas sectoriales y específicas, traducándose en un conjunto organizado de programas y proyectos orientados a resolver problemas públicos de forma efectiva y coordinada (Aguilar, 2012).

“La evaluación no es la última fase de la política pública, el ciclo de la política pública nunca termina, ya sea porque los sistemas políticos y administrativos son imperfectos o porque la realidad social y económica va cambiando” (Vázquez-Hernández, 2022: 92).

La evaluación se examina desde diversas perspectivas según su propósito: va más allá de simplemente identificar fallas o deficiencias en la política o programa. Mediante técnicas, instrumentos y herramientas específicas, se convierte en un valioso ejercicio de aprendizaje y reflexión crítica. La evaluación, representa una valoración rigurosa e independiente, ya sea de actividades concluidas o en ejecución, orientada a determinar el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos y a respaldar la toma de decisiones informadas (Vázquez-Hernández, 2022: 93).

1.2.1 Principales modos de evaluación de políticas y programas públicos

La evaluación, como etapa del proceso, puede variar ampliamente en su alcance y profundidad, desde enfoques simples hasta complejos, de corto o largo plazo, superficiales o profundos, dependiendo de las necesidades y demandas específicas. El impulso y expansión de la evaluación se aceleró notablemente con la irrupción de la Nueva Gestión Pública (NGP), que promovió la incorporación de técnicas y prácticas gerenciales en la administración pública. Este enfoque buscaba elevar los niveles de desempeño, mejorar la eficiencia y orientar de manera más efectiva los procesos de desarrollo (Carrillo-Rodríguez, 2024: 26 y 31).

De acuerdo a Carrillo-Rodríguez (2024) presentamos una visión panorámica de los principales modos de evaluación de políticas y programas públicos, organizados según criterios clave como la finalidad, el momento, la intensidad/profundidad y los actores involucrados. Facilita una comprensión rápida de las diferencias entre enfoques preventivos (*ex ante*), retrospectivos (*ex post*), mejoradores (formativa) y democráticos (participativa), sirviendo como referencia inicial para seleccionar el tipo de evaluación más adecuado según el contexto y los objetivos perseguidos (Ver Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Clasificación General de Modos de Evaluación (por criterio principal)

Criterio de Clasificación	Tipo de Evaluación	Momento / Característica Principal	Propósito Principal	Ejemplos de Aplicación / Enfoque
Por Finalidad	General	Comparación objetivos vs. resultados alcanzados	Medir logro de metas	Todas las evaluaciones
Por Momento	Ex Ante (Previa)	Antes o al inicio de la implementación	Preventiva: evidencia preliminar, prospectiva	Diseño, coberturas, indicadores, correcciones tempranas
	Ex Post (Posterior)	Después de la implementación o finalización	Retrospectiva: impactos reales, beneficios	Determinación de éxito, aprendizaje sistematizado
Por Intensidad/Profundidad	Formativa	Durante la ejecución (temprana)	Mejora continua (como "coach")	Ajustes en procesos, estrategias, interacciones
	Sumativa	Al final o en fases cerradas	Juicio definitivo de valor	Determinación de éxito/fracaso final
Por Actores	Participativa	Involucra a todos los <i>stakeholders</i>	Democrática y empoderadora	Beneficiarios como sujetos activos, transparencia

Fuente: elaboración propia con información de Carrillo-Rodríguez (2024).

En la tabla 1.2 comparamos de forma sistemática las tres evaluaciones más frecuentes según su momento de realización: *ex ante* (preventiva y prospectiva), *ex post* (retrospectiva y valorativa) y formativa (orientada a la mejora continua). Destaca sus propósitos, beneficios, relación con el monitoreo y métodos típicos, lo que resulta especialmente útil para decidir qué enfoque aplicar en cada fase del ciclo de una política pública y entender cómo se complementan entre sí.

Tabla 1.2. Comparativa Detallada: Ex Ante vs. Ex Post vs. Formativa

Aspecto	Evaluación Ex Ante (Previa)	Evaluación Ex Post (Posterior)	Evaluación Formativa
Momento	Antes o al inicio de implementación	Después de concluir o en fase final	Poco después de iniciar (durante ejecución)
Enfoque principal	Preventivo y prospectivo	Retrospectivo y valorativo	Mejora y retroalimentación constructiva
Propósito clave	Decidir coberturas, indicadores, estrategias; corregir rumbo oportunamente	Determinar beneficios, resultados e impactos reales; aprendizaje social	Perfeccionar procesos, detectar problemas tempranos

Aspecto	Evaluación Ex Ante (Previa)	Evaluación Ex Post (Posterior)	Evaluación Formativa
Relación con monitoreo	Cercana (se anticipa y aplica correcciones)	Baja (más juicio final)	Alta (como monitoreo continuo + ajustes)
Beneficios destacados	Visión prospectiva; coherencia planeación-ejecución	Apoya gestión adaptativa; rendición de cuentas	Adaptación a grupos específicos; verificación fidelidad al diseño
Métodos típicos	Análisis predictivo, conocimiento acumulado	Mandatos legales, teoría económica, cuasi-experimental	Benchmarking, expertos, comités asesores, monitoreo continuo
Ejemplo de uso	Verificar diseño antes de lanzar programa	Evaluar impacto final de Pueblos Mágicos	Ajustar implementación en curso

Fuente: elaboración propia con información de Carrillo-Rodríguez (2024).

Asimismo, sintetizamos las dimensiones esenciales de la evaluación participativa, enfatizando su enfoque inclusivo que transforma a los beneficiarios y *stakeholders* en sujetos activos del proceso evaluativo. Resalta sus beneficios en términos de empoderamiento comunitario, fortalecimiento de la democracia, transparencia y capital social, al tiempo que reconocen retos prácticos como resistencias institucionales o requerimientos de tiempo y recursos, lo que la posiciona como una herramienta valiosa para políticas más democráticas y apropiadas por la ciudadanía (Ver Tabla 1.3).

Tabla 1.3. Evaluación Participativa – Características y Beneficios

Dimensión	Descripción	Beneficios Principales	Limitaciones / Retos
Incorporación de actores	Operadores, administradores, beneficiarios, <i>stakeholders</i>	Amplía visión de procesos y decisiones	Resistencias institucionales; limitaciones prácticas
Rol de participantes	De receptores pasivos → sujetos activos (planeación, datos, análisis, difusión)	Fortalecimiento del capital social	Requiere tiempo y recursos adicionales
Principios fortalecidos	Democracia, control social, transparencia	Mayor responsabilidad de gestores	Posible sesgo si no se gestiona bien la participación
Impacto comunitario	Empoderamiento; apropiación de problemas	Desarrollo personal, educación colectiva, transferencia de conocimiento	Dificultad en contextos con baja organización social

Fuente: elaboración propia con información de Carrillo-Rodríguez (2024).

En la tabla 1.4 detallamos las seis etapas secuenciales del proceso de evaluación recomendadas por el *Joint Information Systems Committee* (JISC), desde la identificación de *stakeholders* hasta la presentación de hallazgos con recomendaciones prácticas. Proporciona una guía operativa clara y estructurada, destacando actividades clave, tipos de preguntas

evaluativas y salidas esperadas en cada fase, lo que la convierte en un marco práctico y riguroso para planificar, ejecutar y comunicar cualquier evaluación de políticas públicas de manera efectiva y sistemática.

Tabla 1.4. Proceso de Evaluación (6 Etapas según JISC – Joint Information Systems Committee)

Etapas	Nombre	Descripción Principal	Actividades Clave / Preguntas Tipo	Salida Esperada
1	Identificar y analizar stakeholders	Reconocer actores involucrados y evaluar sus intereses/poder/recursos	¿Quiénes son beneficiarios, operadores, donantes?	Mapa de stakeholders
2	Comprender la política a fondo	Detallar objetivos, contexto, reglas, procedimientos e insumos	¿Cuál es el problema? ¿Qué busca lograr?	Base contextual sólida
3	Diseñar la evaluación	Definir preguntas claras (descriptivas, normativas, de impacto)	¿Qué pasa? ¿Cumple estándares? ¿Hay atribución causal?	Diseño y preguntas evaluativas
4	Recolectar evidencia	Obtener datos primarios/secundarios con rigor	Encuestas, entrevistas, documentos	Base de datos validada
5	Analizar resultados	Procesar, codificar, comparar y validar	Herramientas cuantitativas/cualitativas	Conclusiones sólidas
6	Reportar hallazgos	Presentar resultados claros + recomendaciones prácticas	Informes accesibles para tomadores de decisiones	Informe final con recomendaciones

Fuente: elaboración propia con información de Carrillo-Rodríguez (2024).

1.3 Perspectivas teóricas, metodológicas y normatividad en la evaluación de programas sociales en México

En México, la práctica de la evaluación se ha fortalecido en las últimas dos décadas en el ámbito federal, con la creación del CONEVAL, entre otros elementos; de la misma manera, en algunos estados de la República se han establecido instancias orientadas a evaluar las políticas y programas gubernamentales. Sin embargo, a nivel municipal aún persisten serias insuficiencias y deficiencias (Hernández 2022: 71).

El *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024* es el instrumento rector que define la política pública nacional y los programas sociales en México. En esta investigación se retoma el PND para presentar un panorama general de sus objetivos y características principales, con el propósito de vincularlo posteriormente con la política estatal y los programas sociales de Michoacán, así como con los tipos y metodologías de evaluación utilizados en la

administración de la Cuarta Transformación. El documento es el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 del Gobierno de México, correspondiente a la Cuarta Transformación. Representa un cambio de paradigma posneoliberal y establece las bases para un nuevo pacto social (Presidencia de la República, 2019).

El propósito central es contribuir a mejorar las condiciones de bienestar para 2024. Se busca que la población mexicana viva en un entorno de dignidad, donde el crecimiento económico y los indicadores macroeconómicos sean medios, no fines en sí mismos. El lema rector es “Por el bien de todos, primero los pobres”, priorizando a los sectores más vulnerables para garantizar derechos universales y no dejar a nadie atrás ni fuera. Se trata de edificar la modernidad “desde abajo”, de manera inclusiva, sin exclusiones, y con un enfoque en el desarrollo sostenible que respete el medio ambiente, la diversidad cultural y las necesidades de las generaciones futuras.

El tipo de política pública, se trata de una política pública de derechos y bienestar, con fuerte intervención estatal y carácter universalista (en contraste con el modelo focalizado y clientelar del neoliberalismo). El Estado recupera su rol como rector de la economía, garante de la soberanía, árbitro de conflictos y articulador del interés público, sin ser sustituido por el mercado. Los ejes principales incluyen:

- Austeridad republicana
- Combate frontal a la corrupción
- Separación entre poder político y poder económico
- Democracia participativa (consultas populares, revocación de mandato, “mandar obedeciendo”)
- Construcción de paz con justicia (atacando las causas de la violencia mediante empleo, educación y bienestar, en lugar de solo represión)
- Desarrollo sostenible e inclusivo

Se rechaza el modelo neoliberal privatizador y se promueve un Estado de bienestar propio de México, basado en los principios constitucionales de 1917 y adaptado a la realidad actual. Los principales programas sociales a través de la política social se centran en programas directos, sin intermediarios, entregados mediante tarjetas bancarias para mayor transparencia y eficiencia. Los principales son:

- Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores — Pensión universal (bimestral) para mayores de 68 años (65 en comunidades indígenas).
- Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad — Apoyo a niñas, niños, jóvenes y personas con discapacidad permanente.
- Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez — Becas educativas en todos los niveles.
- Jóvenes Construyendo el Futuro — Apoyo para capacitación laboral y aprendizaje en empresas (para jóvenes sin empleo ni estudio).
- Jóvenes Escribiendo el Futuro — Apoyo a estudiantes de educación superior.
- Sembrando Vida — Programa productivo rural que combina reforestación, agroforestería y generación de ingresos en el campo.
- Tandas para el Bienestar — Créditos pequeños y rotatorios para microempresas y autoempleo.
- Otros destacados: Instituto Nacional de Salud para el Bienestar (INSABI) para atención médica universal, programas de reconstrucción, desarrollo urbano y vivienda, y acciones culturales para la paz.

Estos programas buscan garantizar derechos a la pensión digna, educación, salud, empleo y producción, especialmente en zonas marginadas y rurales.

El tipo de evaluación que se establece o se identifica en el PND establece que el plan y sus programas deben someterse a procesos formales de formulación, instrumentación, control y evaluación, según lo dispuesto en la Constitución. Aunque el documento no detalla metodologías específicas para cada programa en las secciones iniciales, el enfoque general implica una evaluación integral orientada a resultados e impacto en el bienestar de la población. Se prioriza:

- Monitoreo de cobertura, entrega directa y transparencia (para evitar corrupción y filtraciones).
- Indicadores de reducción de pobreza, desigualdad y marginación.
- Medición del cumplimiento efectivo de derechos (educación, salud, ingreso digno).
- Auditorías externas (como las de la Auditoría Superior de la Federación) y controles internos (Secretaría de la Función Pública).

- Participación ciudadana y rendición de cuentas, alineada con los principios de democracia participativa y “no mentir, no robar, no traicionar”.

La evaluación debe demostrar que los programas contribuyen al objetivo superior de bienestar general y a la construcción de paz con justicia, más allá de meras cifras de beneficiarios. En resumen, el PND 2019-2024 propone un giro histórico hacia un modelo de desarrollo centrado en las personas, con el Estado como promotor activo de la equidad y el bienestar colectivo.

El Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 constituye el documento rector del “Segundo Piso de la Cuarta Transformación” bajo la presidencia de Claudia Sheinbaum. Se presenta como la consolidación irreversible del proyecto iniciado en 2018, anclado en el Humanismo Mexicano. El propósito central es profundizar un modelo de desarrollo con bienestar, justicia social y sustentabilidad, donde el crecimiento económico sea un medio para garantizar derechos universales y prosperidad compartida, bajo el principio “Por el bien de todos, primero los pobres” (Gobierno de México, 2025). Se busca erradicar las causas estructurales de la pobreza, fortalecer la soberanía nacional y transitar hacia un desarrollo más equitativo, inclusivo y ecológicamente responsable.

En el documento se adopta un tono marcadamente triunfalista y continuista. Celebra logros del sexenio anterior (reducción de pobreza según el Banco Mundial, aumento histórico del salario mínimo, récord de inversión extranjera) como base sólida, pero se subestiman los riesgos fiscales derivados de la expansión masiva del gasto social en un contexto de posible desaceleración económica y dependencia aún significativa de los ingresos petroleros. Se trata de una política de Estado de bienestar universalista y derechos sociales constitucionalizados, con fuerte rectoría estatal, austeridad republicana y separación explícita entre poder político y poder económico. Combina transferencias directas masivas, inversión pública en infraestructura y proyectos estratégicos (Plan México), con énfasis en la transición energética, la innovación tecnológica y la justicia de género e intercultural.

Aunque se rechaza retóricamente el neoliberalismo, el plan incorpora elementos pragmáticos pro-mercado (nearshoring, atracción de inversión privada y relocalización) que generan tensiones internas. La universalización de programas reduce la discrecionalidad clientelar, pero al mismo tiempo incrementa la rigidez presupuestal y el riesgo de insostenibilidad financiera a largo plazo sin reformas fiscales estructurales. Los principales

Programas Sociales del PND mantienen y elevan a rango constitucional la mayoría de los programas del “primer piso”, garantizando su permanencia:

- Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores (universal).
- Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad (universal en la mayoría de entidades).
- Becas Benito Juárez (ampliadas a todos los estudiantes de educación básica pública).
- Jóvenes Construyendo el Futuro, Sembrando Vida, Producción para el Bienestar, Precios de Garantía y fertilizantes gratuitos.

Algunas novedades relevantes de esta administración pública son las siguientes:

- Pensión bimestral para mujeres de 60 a 64 años (reconocimiento al trabajo de cuidados).
- Atención médica domiciliaria para adultos mayores (contratación de 20 mil profesionales de la salud).
- Sistema Nacional de Cuidados (distribución del trabajo de cuidados entre Estado, familia y sociedad).
- Fortalecimiento del IMSS-Bienestar y creación de Farmacias para el Bienestar.

Las principales críticas a esta política nacional y sus programas sociales estrella es que la estrategia privilegia transferencias monetarias directas y derechos universales, lo cual mejora el ingreso de los hogares más pobres y reduce la pobreza de corto plazo. Sin embargo, persiste una debilidad estructural: muchos programas carecen de condicionalidades fuertes de corresponsabilidad (educación, salud, productividad) y de evaluaciones de impacto rigurosas, lo que puede fomentar dependencia asistencial en lugar de movilidad social real.

El tipo de evaluación que establece el plan considera un Sistema Nacional de Planeación Democrática que incluye formulación, instrumentación, control y evaluación mediante “Medición del progreso: Indicadores de seguimiento”, con énfasis en participación ciudadana, consulta popular y rendición de cuentas. Se menciona el uso de indicadores para monitorear avances en bienestar, equidad y sustentabilidad.

La principal crítica radica en que, aunque promueve la planeación democrática y la transparencia, el documento resulta aún vago y declarativo en cuanto a metodologías concretas de evaluación. Predomina un enfoque de autoevaluación gubernamental y participación ciudadana más simbólica que vinculante. No se detallan mecanismos de

evaluación independiente, externa o con estándares internacionales rigurosos (como evaluaciones de impacto causal o auditorías independientes), lo que limita la capacidad real de corrección de ineficiencias y abre la puerta a sesgos optimistas en la medición de resultados.

Una crítica final al PND 2025-2030 es la alta continuidad ideológica y programática que busca institucionalizar el modelo de la Cuarta Transformación. Su principal virtud es la ampliación y blindaje constitucional de derechos sociales; su mayor riesgo radica en la brecha entre ambición retórica y viabilidad económica, junto con la insuficiente profundidad en sistemas de evaluación independientes.

1.4. Sustento normativo y tipos de evaluación de los programas sociales en México

La normatividad que fundamenta la evaluación de las políticas públicas, la gestión pública y, en particular, los programas sociales en México, se basa en principios de eficacia, eficiencia, transparencia y equidad. Estos principios están estipulados en leyes y artículos aprobados y reformados por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. A continuación, presentamos los elementos clave del marco normativo para la evaluación de los programas sociales en México, que establecen la dirección y coordinación con los diferentes niveles de administración pública de las entidades federativas y municipales.

Principios de Transparencia y Acceso a la Información

En la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública* (2024) en el artículo 6, establece que las disposiciones sobre transparencia deben interpretarse bajo el principio de máxima publicidad, priorizando la protección de los derechos de las personas. Este principio es fundamental para la evaluación de programas sociales, ya que garantiza el acceso público a la información presupuestaria y programática, permitiendo a los ciudadanos y organismos supervisar el desempeño de las políticas públicas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024b).

Planeación y Evaluación en el Desarrollo Nacional

La *Ley de Planeación* (2023) en los artículos 3, 9 y 13, define la planeación como un proceso sistemático para establecer objetivos, metas, estrategias y prioridades, asignando recursos y responsabilidades, y coordinando acciones para evaluar resultados. El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, supervisará los avances de las

dependencias en el cumplimiento de los objetivos del Plan, utilizando el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Las disposiciones reglamentarias de esta ley definirán las normas para el Sistema Nacional de Planeación Democrática y el proceso de planeación relacionado con la formulación, ejecución, control y evaluación del Plan y sus programas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2023).

Contabilidad Gubernamental y Presupuesto Basado en Resultados

La *Ley General de Contabilidad Gubernamental* (2024) en los artículos 54, 79, 80 y 81, establece que la información presupuestaria y programática de la cuenta pública debe alinearse con los objetivos de la planeación del desarrollo y contener los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales y locales. Se utilizarán indicadores para medir el cumplimiento de metas y objetivos, vinculándolos con la planeación. Los entes públicos deberán publicar los resultados de las evaluaciones dentro de los 30 días posteriores a su conclusión, incluyendo la información sobre los evaluadores. La Secretaría de Hacienda y el Consejo Nacional de Evaluación enviarán criterios de evaluación de los recursos federales a las entidades y municipios. Además, la Secretaría de Hacienda presentará un informe a la Cámara de Diputados sobre el avance en la implementación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, así como las medidas coordinadas para alcanzar los objetivos establecidos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024c).

Fiscalización y Rendición de Cuentas

La *Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación* (2021) en los artículos 14 y 17, regula la evaluación de los resultados de la gestión financiera verificando la ejecución de la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos a través de la recaudación, administración y aplicación de ingresos y egresos, asegurando que se ajusten a lo aprobado en conceptos como servicios, obra pública y otros instrumentos financieros; así como comprobar el cumplimiento de las metas de los indicadores del Presupuesto de Egresos en relación con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales; de esta manera se evalúa si se lograron los objetivos de los programas y las metas de gasto que promueven la igualdad de género (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021).

Coordinación y Evaluación en la Administración Pública

La *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* (2025) en los artículos. 31, 32 y 37, establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público coordina la evaluación de los recursos públicos federales y asegura el cumplimiento de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación y contabilidad. La Secretaría de Bienestar se encarga de evaluar la aplicación de transferencias de fondos a entidades federativas, formular y evaluar políticas para el desarrollo del sector social, y coordinar acciones con las Delegaciones Estatales de Programas para el Desarrollo. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales tiene la responsabilidad de formular y evaluar políticas sobre recursos naturales y ecología, así como de dictaminar las manifestaciones de impacto ambiental de proyectos de desarrollo y gestionar la prevención de riesgos ambientales. La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno elabora y conduce políticas de profesionalización, transparencia y rendición de cuentas en la administración pública. También organiza y evalúa el sistema de control interno, proponiendo medidas para mejorar la gestión gubernamental y alcanzar los objetivos institucionales (Cámara de Diputados Congreso de la Unión, 2025).

Presupuestación y Evaluación del Desempeño

En la *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria* (2024), en los artículos 6, 25, 26, 45, 78, 85, 110 y 111, establece que el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es responsable de la programación, presupuestación, evaluación y control del gasto público federal. La elaboración del presupuesto se basa en los anteproyectos de las dependencias, evaluando los avances en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y programas sectoriales. Las dependencias deben realizar evaluaciones de resultados de sus programas, utilizando expertos y organismos reconocidos. Los recursos ejercidos por entidades federativas y locales también serán evaluados mediante indicadores estratégicos por instancias técnicas independientes. La Secretaría llevará a cabo evaluaciones trimestrales de ingresos y egresos, y las metas de los programas serán analizadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados. Las evaluaciones incluirán información desagregada por sexo para medir el impacto en mujeres y hombres, y se requerirá un sistema de evaluación del desempeño que incorpore indicadores sobre la calidad de servicios y la

satisfacción ciudadana. Además, se establecerán disposiciones para aplicar y evaluar estos indicadores, con un enfoque en la igualdad de género y la erradicación de la violencia de género (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024a).

Desarrollo Social y Participación Ciudadana

La *Ley General de Desarrollo Social* (2024), en sus artículos 1, 3, 5; 11, 61, 66 y 72 a 80, regula la normativa y coordinación de la evaluación de las políticas y programas de desarrollo social implementados por las dependencias públicas. Establece lineamientos para definir, identificar y medir la pobreza, así como mecanismos de evaluación y seguimiento de la Política Nacional de Desarrollo Social (Ley General de Desarrollo Social, 2024). Además, garantiza el derecho de las personas y organizaciones a participar activamente en la formulación, ejecución y evaluación de estas políticas. El Gobierno Federal, junto con los estados y municipios, debe asegurar la participación corresponsable de los beneficiarios en la planeación, ejecución, evaluación y supervisión de la política social (Ley General de Desarrollo Social, 2024).

Coordinación Fiscal y Supervisión

La Ley de Coordinación Fiscal (2024) obliga a las dependencias a evaluar los programas sujetos a reglas de operación, utilizando expertos e instituciones especializadas. Los resultados deben reportarse en informes trimestrales, incluyendo datos desagregados por sexo. La Auditoría Superior de la Federación supervisa el uso de recursos públicos, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas. Además, la ley establece un sistema de aplicación de recursos federales mediante indicadores estratégicos, fortaleciendo la rendición de cuentas (Ley de Coordinación Fiscal, 2024).

El marco normativo descrito establece un sistema integral para la evaluación de programas sociales en México, basado en principios de transparencia, planeación estratégica, rendición de cuentas y equidad. Este sistema no solo garantiza la eficiencia en la gestión pública, sino que también promueve la participación ciudadana y la igualdad de género, aspectos cruciales para el desarrollo social. En el contexto de Michoacán, estas disposiciones legales ofrecen herramientas para diseñar propuestas metodológicas que fortalezcan la evaluación de programas sociales, asegurando su alineación con los objetivos del desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida.

Los tipos de evaluación de los programas sociales en México

Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), establece en su sitio oficial (<https://www.coneval.org.mx/>), que la evaluación de las políticas públicas y los programas sociales constituye un proceso sistemático de mejora continua y rendición de cuentas. El CONEVAL realiza estas evaluaciones con dos objetivos fundamentales (ver figura 1.1):

1. Generar información válida y confiable que sustente el análisis de la política de desarrollo social, impulse la mejora permanente de los programas y oriente a las autoridades en el diseño de políticas públicas más efectivas y orientadas a resultados.
2. Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, al informar a la ciudadanía sobre los resultados de las distintas acciones de política social.

Figura 1.1. Objetivos de la evaluación de la política social y los programas del gobierno federal



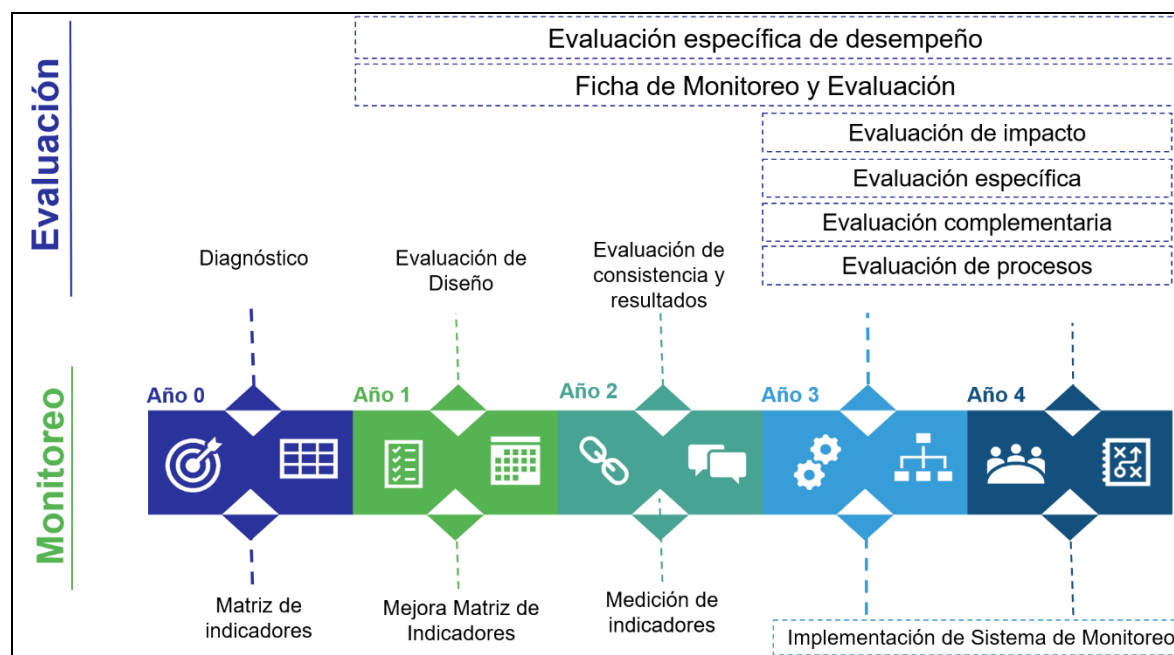
Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), acceso 11022026¹

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) desarrolló el Horizonte de Monitoreo y Evaluación (ver figura 1.2), una representación analítica ideal que ilustra el ciclo completo de acciones de monitoreo y evaluación al que

¹ https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Paginas/Evaluacion_pp.aspx

deberían someterse los programas de desarrollo social. Este esquema articula la planeación con procesos sistemáticos de seguimiento y valoración para garantizar mejora continua. El CONEVAL desarrolló el Horizonte de Monitoreo y Evaluación, una representación analítica ideal del ciclo de acciones de monitoreo y evaluación a las que debería estar sujeto un programa de desarrollo social.

Figura 1.2. Horizonte de Monitoreo y Evaluación en México



Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), acceso 11022026 https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Paginas/Evaluacion_pp.aspx

En el ámbito de la evaluación externa, la credibilidad del proceso y del evaluador resulta fundamental para que los resultados sean aprovechados efectivamente. La imparcialidad e independencia del evaluador transmiten a todos los usuarios (incluidos operadores, tomadores de decisiones y ciudadanía) que los hallazgos no ocultan información relevante, independientemente de la receptividad de los ejecutores del programa.

De acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social (última reforma publicada en el DOF el 15-01-2026)², la evaluación debe realizarse de manera externa a los ejecutores del programa. Pueden participar como organismos evaluadores independientes las instituciones de educación superior, las de investigación científica o las organizaciones no lucrativas. Para

² <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDS.pdf>

seleccionar y contratar a estos evaluadores externos, el CONEVAL (o la entidad que asuma sus funciones) se sujeta a los procedimientos establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento (última reforma publicada en el DOF el 14-02-2024)³. Estos procesos priorizan la transparencia, la licitación pública como modalidad preferente, la investigación de mercado y la evaluación de capacidad técnica, aunque permiten excepciones justificadas (como adjudicación directa en casos de confidencialidad o especialización única) y la invitación a cuando menos tres personas para servicios especializados.

Nota importante sobre el contexto normativo actual (2026): Tras reformas recientes (DOF 16-07-2025 en la LGDS), las atribuciones principales de evaluación integral de la política de desarrollo social y medición de pobreza se transfirieron al INEGI, que puede realizarlas directamente o mediante organismos independientes. Las referencias al CONEVAL en la ley se entienden ahora conferidas al INEGI en estos ámbitos. Sin embargo, el enfoque en independencia, evaluación externa y credibilidad se mantiene como principio rector. Esta estructura busca fortalecer la objetividad, la rendición de cuentas y el uso efectivo de la evidencia en la mejora de las políticas sociales.

Evaluación de Diseño

El numeral vigésimo segundo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales estipula que, durante el primer año de operación de los programas nuevos, se deberá llevar a cabo una evaluación en materia de diseño. Este tipo de evaluación busca identificar hallazgos y recomendaciones a partir del análisis de la congruencia del diseño del programa, mediante un análisis de gabinete con base en la documentación normativa del programa, así como de la información disponible sobre la cobertura del programa a la fecha de realización de la evaluación.⁴

La evaluación en materia de diseño con trabajo de campo a partir del 11 de mayo de 2020 (Trabajo de Campo) de los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación en materia de Diseño con trabajo de campo (ver figura 1.3), es un ejercicio cualitativo que se realiza durante los primeros meses de implementación de un programa de desarrollo social. Su propósito

³ https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LAASSP.pdf

⁴ <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Diseno.aspx>

principal es generar información oportuna y útil para fortalecer tanto el diseño como el funcionamiento del programa, identificando a tiempo fortalezas, debilidades, cuellos de botella y áreas de oportunidad.(CONEVAL, 2020).

Figura 1.3. Términos de referencia de evaluación de diseño de los programas sociales con trabajo de campo.



Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), acceso 11022026 <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Diseno.aspx>

Esta evaluación combina análisis de gabinete (revisión documental y normativa) con trabajo de campo (recolección directa de información cualitativa) para contrastar lo previsto en la normatividad con la realidad operativa, explicar el contexto social, cultural e institucional en el que se desenvuelve el programa y formular recomendaciones prácticas y viables. El objetivo general se sustenta en evaluar el diseño del programa y su operación inicial para elaborar recomendaciones que contribuyan a su mejora temprana. En cuanto a los específicos les corresponde analizar la justificación y coherencia del diseño, mapear procesos de implementación, identificar retos operativos clave, detectar hallazgos y oportunidades de mejora, y proponer recomendaciones orientadas a resultados.

Enfoque Metodológico (Guía de Criterios Técnicos) tiene su fundamento en el estudio de carácter cualitativo y se estructura en tres momentos (CONEVAL, s/f).

1. Selección de casos a observar (muestra analítica)
2. Se construye una muestra intencional (no estadísticamente representativa) que garantice variabilidad y contraste. El proveedor debe formular supuestos a partir de los referentes

teóricos y normativos, y definir criterios claros de selección, tanto del programa (población atendida, tipo de apoyo, región, desempeño, etc.) como del contexto (ruralidad, marginación, etnicidad, conflicto social, etc.).

3. Se elabora una matriz analítica que justifique la elección de entidades federativas y unidades de observación (escuelas, centros de salud, comunidades, etc.), incluyendo reemplazos por posibles imprevistos (inseguridad, veda electoral, condiciones climáticas, etc.).

El diseño de instrumentos de recolección de información es a partir de la elaboración de guías de entrevista, grupos focales u otras técnicas cualitativas alineadas con los objetivos de la evaluación. Las recomendaciones clave son alinear preguntas con los objetivos de cada etapa, incluir a todos los actores relevantes (operadores, beneficiarios, autoridades locales), usar lenguaje claro y evitar preguntas dicotómicas o dirigidas, iniciar con presentación y objetivos del ejercicio, profundizar en procesos críticos y retos operativos, así como el levantamiento de información en trabajo de campo. Por lo que se requiere una agenda detallada y cronograma que considere tiempos operativos del programa, traslados, costumbres locales y pilotaje previo de instrumentos. Ver tablas 1.5 y 1.6.

Tabla 1.5. Proceso general de la evaluación (Etapas del trabajo de campo)

Etapas	Nombre	Elementos clave	Propósito principal
1	Diseño metodológico	Referentes teóricos y formales Objeto de estudio Unidad de análisis Variables de evaluación Supuestos iniciales	Construir base conceptual y delimitar el estudio
2	Diseño de instrumentos	Mapeo de actores Técnicas de recolección (entrevistas, grupos focales, etc.) Validación y prueba piloto	Preparar herramientas alineadas con objetivos
3	Levantamiento de información	Agenda y cronograma detallado Criterios metodológicos rigurosos Notas de campo y observación	Recopilar evidencia cualitativa en terreno

Fuente: Elaboración con la información de los Términos de Referencia y la Guía de Criterios Técnicos para la Evaluación en materia de Diseño con Trabajo de Campo (2020).

Tabla 1.6. Selección de casos a observar (Muestra analítica cualitativa)

Categoría	Criterios del programa	Criterios del contexto
Ejemplos relevantes	- Población atendida - Tipo de apoyo - Nivel de atención - Tipo de actor involucrado	- Afiliación política - Etnicidad - Conflicto comunitario - Ruralidad

	- Presupuesto - Región de operación - Desempeño del programa en entidades	- Carencias sociales - Zona geográfica - Pobreza - Grado de marginación - Acceso a servicios básicos
--	---	--

Fuente: Elaboración con la información de los Términos de Referencia y la Guía de Criterios Técnicos para la Evaluación en materia de Diseño con Trabajo de Campo (2020).

Las principales recomendaciones durante el trabajo de campo son respetar horarios y no interrumpir actividades clave, evitar presencia de autoridades que inhiban la expresión libre, mantener neutralidad y no emitir opiniones, registrar notas de campo sobre incidencias o sesgos potenciales. Los productos entregables de los procesos de evaluación se estructuran en tres entregables principales:

Entregable 1: Análisis del diseño del programa (justificación, planeación, mecanismos de operación, población, presupuesto, rendición de cuentas, complementariedades y coincidencias con otros programas).

Entregable 2: Mapeo e identificación de procesos generales y sustantivos, Diseño metodológico completo y estrategia de trabajo de campo (incluye matriz de selección, instrumentos y pilotaje).

Entregable 3: Informe final integrado, que incluye análisis FODA, hallazgos, conclusiones y recomendaciones accionables.

El informe final debe sustentarse en evidencia rigurosa y proponer recomendaciones factibles tanto a nivel normativo como operativo. Los principios rectores se enlistan a continuación:

1. Independencia y credibilidad del evaluador.
2. Rigor metodológico en la selección de casos, diseño de instrumentos y levantamiento de información.
3. Utilidad práctica: la evaluación debe servir para retroalimentar y mejorar el programa en etapas tempranas.
4. Transparencia: todos los instrumentos, matrices y reportes de campo forman parte de los anexos.

Esta modalidad de evaluación busca cerrar la brecha entre el diseño formal del programa y su operación real, contribuyendo a una mejor implementación y a una mayor efectividad de las políticas de desarrollo social.

Características clave de la muestra:

- No representativa estadística, analítica y cualitativa.
- Garantiza máxima variabilidad y casos contrastantes.
- Basada en supuestos derivados de referentes teóricos (estado del arte) y normativos (leyes, reglas de operación, manuales, etc.).
- Justificada mediante matriz analítica con criterios claros y reemplazos por imprevistos.

Evaluación de Consistencia y Resultados

El numeral décimo sexto de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales estipula que la evaluación de Consistencia y Resultados (ECyR) analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.⁵

La evaluación contiene seis temas (ver figura 1.4 y Tabla 1.7):

Figura 1.4. Evaluación de consistencia y resultados



⁵ <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/ECyR.aspx>

Tabla 1.7. Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR) – CONEVAL (abril 2021)

Tipo	Descripción
Objetivo General	Evaluar la consistencia y orientación a resultados del programa para retroalimentar su diseño, gestión y resultados alcanzados.
Objetivos Específicos	- Analizar lógica, congruencia y vinculación del diseño con la planeación nacional/sectorial. - Verificar instrumentos de planeación y orientación a resultados. - Examinar estrategia de cobertura y avances. - Analizar procesos de operación, sistemas de información y rendición de cuentas. - Evaluar medición de satisfacción de beneficiarios y resultados frente al problema que atiende.

La Evaluación de Consistencia y Resultados es una evaluación estandarizada, homogénea y orientada a resultados que revisa la coherencia lógica del programa, su alineación con la planeación nacional y su capacidad para generar impactos medibles. Se basa principalmente en revisión documental y busca proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la gestión pública de los programas sociales.

Esta sección ofrece un marco integral (teórico, metodológico y normativo) que sirve como base sólida y adaptable para construir una propuesta de evaluación del diseño de programas sociales en Michoacán. Su valor radica en que permite transitar de un modelo federal estandarizado hacia uno local, participativo e innovador, alineado con la Cuarta Transformación, pero enriquecido con elementos de innovación social (co-creación, inclusión comunitaria y enfoque de derechos). Esta sección no solo legitima la propuesta metodológica (al anclarla en la normatividad nacional), sino que la enriquece al proporcionar herramientas probadas (diseño con campo, ECR) que pueden ser híbridas con enfoques participativos e innovadores propios de Michoacán, dando mayor peso a la voz de beneficiarios y comunidades, la incorporación de tecnologías sociales y métodos cualitativos creativos, y con un enfoque en equidad de género, interculturalidad y sostenibilidad local. De esta forma, la evaluación deja de ser un ejercicio técnico-burocrático y se convierte en un instrumento de transformación social y gobernanza participativa en el Estado.

Capítulo 2. Marco referencial sobre innovación social aplicado a la evaluación de políticas y programas públicos.

En el libro *The Open Book of Social Innovation* (Murray et al., 2010: 3) entienden la Innovación Social como “Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que al mismo tiempo satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales. Son innovaciones que mejoran la capacidad de la sociedad para actuar”. Esta propuesta tiene una doble dimensión: 1) Resultados sociales (bienestar, equidad, sostenibilidad), y 2) Procesos sociales (nuevas formas de colaboración, empoderamiento, redes distribuidas). No es solo hacer mejor lo mismo, sino transformar las relaciones entre personas, instituciones y comunidades a través de aplicaciones prácticas en la sociedad (Ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Aplicaciones prácticas de la innovación social

Ámbito	Ejemplos de aplicaciones	Característica clave
Salud	Auto-gestión de enfermedades crónicas, <i>Expert Patients</i> , estancias comunitarias para ancianos	Participación del usuario como productor
Educación	Aprendizaje a distancia, círculos de apoyo, escuelas abiertas	Redes distribuidas y colaboración
Medio ambiente	Agricultura urbana, reciclaje comunitario, energía ciudadana	Economía circular y sostenibilidad
Economía y empleo	Comercio justo, microcréditos, cooperativas de plataforma	Inclusión económica y empoderamiento
Justicia y bienestar	Justicia restaurativa, apoyo a víctimas, envejecimiento activo	Relaciones de cuidado y reparación
Gobierno y servicios públicos	Presupuestos participativos, co-diseño de servicios, quejas colectivas	Democracia participativa y transparencia

Fuente: elaborada con información del libro *The Open Book of Social Innovation* (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Las contribuciones de la innovación social en las políticas públicas permiten abordar problemas complejos a través de la solución de fallos de mercado y del Estado (cambio climático, desigualdad, salud crónica), por ejemplo, con el diseño y la implementación de programas preventivos en lugar de reactivos. También mejora la capacidad de la sociedad creando redes, colaboración y empoderamiento ciudadano, y promueve la eficiencia y sostenibilidad al reducir costos mediante prevención y participación, con el diseño de modelos de cuidados comunitarios. La innovación puede ser también abierta y distribuida

con el uso de inteligencia colectiva (*wikis, crowdsourcing*) y la creación de plataformas de ideas ciudadanas y al final el cambio sistémico, que transforma estructura y no solo servicios públicos, por medio de reformas de sistemas de bienestar universal. Así que la innovación social no sustituye al Estado, sino que lo complementa y transforma, pasando de un modelo jerárquico a uno de redes y colaboración (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

La innovación social transforma las políticas públicas y los programas sociales al ofrecer soluciones híbridas, colaborativas y adaptativas para establecer necesidades no cubiertas, como pobreza, salud o desigualdad.

Esta define nuevas ideas que funcionan para cumplir objetivos sociales (Mulgan et al., 2007: 8). Se aplica a un amplio rango, desde asociaciones gays hasta nuevas formas de usar mensajes de texto móviles o estilos de vida.

Propone marcos que fomentan la experimentación, como zonas de innovación (donde se prueban modelos sin reglas nacionales estrictas), fondos colaborativos y unidades de innovación en gobierno para catalizar ideas.

En contextos públicos, aboga por la descentralización del poder y recursos, encuentros de ideas y métricas de resultados, lo que permite adoptar soluciones de la sociedad civil o empresas.

Lo anterior acelera el cambio sistémico y enfatiza la diferencia conectada con las innovaciones que integran actores diversos para generar valor relacional y económico.

En los programas sociales mejora el diseño y ejecución de programas al enfocarse en necesidades reales, mediante empatía, etnografía y soluciones exitosas en contextos adversos. Propone un ciclo de etapas: generación de ideas (basadas en observación y combinaciones creativas), prototipado rápido (pruebas en entornos protegidos), escalado (vía replicación o crecimiento orgánico) y aprendizaje continuo (adaptación por retroalimentación). En programas sociales, fomenta modelos híbridos (por ejemplo, empresas sociales con impacto público) y acelera la difusión mediante redes globales, reduciendo fallos por intereses establecidos. En el diseño de programas, integrar la evaluación continua desde el inicio: prototipos rápidos detectan fallos tempranos, mientras que herramientas como Retorno Social de la Inversión (SROI) o evaluaciones de impacto miden no solo resultados inmediatos, sino cambios relacionales, empoderamiento y efectos sistémicos (Mulgan et al., 2007). En políticas públicas, recomienda evaluaciones rigurosas

para justificar escalado, con fondos para alto riesgo y aceleradores sectoriales (por ejemplo, para salud o envejecimiento) que prueben, midan y adapten diseños rápidamente (Ver Tablas 2.2 y 2.3).

Tabla 2.2. Innovación social en la política

Demandas y campañas	Formulación de políticas y manifiestos	Gasto público, programas y nuevas profesiones
Las ONG, activistas de partidos, personas en necesidad y los medios generan demandas para nuevos programas. Ej.: derechos de los padres, o cuidado gratuito para ancianos.	Los políticos se convierten en campeones, los ministros y funcionarios asumen temas y otorgan compromiso político o nuevos poderes para la gobernanza de vecindarios. Ej.: escuelas extendidas o nuevos cuidados.	La legislación, burócratas y nuevos profesionales implementan, proporcionan financiamiento y autoridad. Ej.: centros de crédito fiscal, centros para la primera infancia o redes de transporte en bicicleta.

Fuente: elaborada con información del libro "Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated" (Mulgan et al., 2007).

Tabla 2.3. Innovación social en el gobierno

Generación de posibilidades	Pilotaje, prueba, aprendizaje mediante la práctica	Escalado
Métodos de creatividad, consultas, contestabilidad y adaptación de modelos de otros sectores generan posibilidades. Ej.: prisiones de fin de semana generan atención primaria liderada por enfermeras.	Incubadoras, zonas y exploradores (con métodos de evaluación y captura de lecciones) prueban. Ej.: justicia restaurativa o mercados de carbono, o usos de inteligencia artificial en derecho familiar.	Crecimiento, nuevas estructuras, franquicias y programas de gasto urbano logran escala. Ej.: portales web integrados o programas de cobro vial urbano.

Fuente: elaborada con información del libro "Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated" (Mulgan et al., 2007).

En los contextos del Sur Global la innovación social es crucial porque aborda fallos institucionales y brechas gubernamentales que generan problemas complejos como la pobreza, la alimentación y la salud, promoviendo el desarrollo territorial sostenible. A diferencia del Norte Global (donde se enfoca en necesidades avanzadas), en el Sur Global genera valor socio-ambiental mediante procesos de gobernanza y atención a necesidades básicas, especialmente en áreas rurales y peri-urbanas. En políticas públicas, facilita la integración de iniciativas de base (*bottom-up*) con enfoques descendentes (*top-down*), creando innovaciones territoriales-institucionales que mejoran las relaciones entre ciudadanos y gobiernos, reducen la incertidumbre y fomentan cambios positivos en

programas sociales para la inclusión y la sostenibilidad (Bucio-Mendoza & Solis-Navarrete, 2024).

En otros estudios se enfatiza el rol transformador de la innovación social en el ciclo de políticas públicas ambientales para el caso de México, incorporando iniciativas comunitarias y autogestionadas para mitigar la degradación en Áreas Naturales Protegidas. Sus aportes radican en promover la colaboración grupal, el aprendizaje compartido y la autonomía, sincronizando fases de innovación social (como diagnósticos, ideas, pruebas, sostenimiento, difusión y transformación sistémica) con el ciclo de las políticas públicas (definición de agenda, formulación, ejecución y monitoreo/evaluación). Se potencia la evaluación y monitoreo de las políticas públicas mediante revisiones holísticas y permanentes que no solo cuantifican efectos directos (como outputs ambientales), sino también alteraciones en sistemas, vínculos sociales y fortalecimiento individual, que incluyen mecanismos de retroalimentación grupal para correcciones progresivas, garantizando durabilidad independientemente de los cambios políticos administrativos (Maldonado-Villalpando et al., 2018).

Capítulo 3. Antecedentes y contexto de la evaluación de programas sociales en la gestión pública de Michoacán (2021-2025)

3.1 Sustento normativo de la evaluación de los programas sociales en Michoacán

En el contexto de Michoacán, este marco normativo proporciona una base sólida para la evaluación de programas sociales, alineando las políticas locales con los objetivos nacionales. La coordinación entre la SHCP, CONEVAL y las autoridades estatales permite implementar evaluaciones que consideren las particularidades regionales, como la pobreza, la desigualdad de género y los desafíos ambientales. La participación ciudadana y la transparencia, promovidas por estas leyes, son esenciales para garantizar que los programas sociales en Michoacán sean efectivos y respondan a las necesidades de la población.

En el marco normativo de la *Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán* (2020) para la Evaluación de Programas Sociales, se establece un marco normativo integral para la promoción, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas y programas sociales en el estado. Este cuerpo legal busca garantizar la efectividad, transparencia y participación ciudadana en la gestión de los recursos públicos destinados al desarrollo social, con un énfasis particular en la inclusión de pueblos y comunidades indígenas. A continuación, se analizan los principios, lineamientos y mecanismos de evaluación establecidos en esta ley, destacando su relevancia para la gestión pública en Michoacán y su alineación con los objetivos de la tesis sobre la evaluación de programas sociales.

El objeto y principios de la Ley se establecen en el Artículo 1 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán (Congreso del Estado de Michoacán de Ocampo, 2020) la cual define su objeto en tres ejes fundamentales: (1) regular los mecanismos de promoción, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas, programas y acciones en materia de desarrollo social; (2) establecer mecanismos de evaluación, seguimiento e impacto social para garantizar que los recursos públicos se ejerzan con efectividad y transparencia; y (3) promover la participación activa de pueblos y comunidades indígenas, en congruencia con los principios de la Constitución. Estos objetivos reflejan un enfoque integral que combina la eficiencia administrativa con la inclusión social, asegurando que las

políticas públicas respondan a las necesidades específicas de la población michoacana (H. Congreso del Estado, 2015).

La importancia de la participación ciudadana en el desarrollo social se encuentra en el Artículo 7, el cual establece los derechos y obligaciones de los sujetos del desarrollo social, destacando el derecho a participar en la formulación, ejecución, control y evaluación de los programas sociales mediante mecanismos de organización social. Esta disposición subraya el carácter democrático de la política social en Michoacán, garantizando que los beneficiarios, incluidas las comunidades indígenas, tengan un rol activo en los procesos de planeación y evaluación. La participación ciudadana no solo fortalece la legitimidad de los programas, sino que también asegura que las políticas sean culturalmente pertinentes y respondan a las dinámicas locales.

La evaluación específicamente de la política de desarrollo social la encontramos en los Artículos 39, 40, 42, 43 y 44 de la ley, los cuales regulan la evaluación de la política social, definiendo su propósito y procedimientos. La evaluación tiene como objetivo revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas y acciones, permitiendo su corrección, modificación, ampliación o, en su caso, suspensión total o parcial. Este enfoque dinámico asegura que los programas sociales se ajusten a las necesidades cambiantes de la población y maximicen su impacto.

Por lo tanto, los mecanismos de evaluación están a cargo del Consejo Consultivo, que determina la dependencia, entidad u organismo independiente responsable de llevarla a cabo. Para garantizar la imparcialidad, la ley prohíbe que las autoridades ejecutoras de los programas o las organizaciones no gubernamentales beneficiarias realicen las evaluaciones. En los casos en que se opte por un organismo independiente, el Consejo Consultivo emite una convocatoria pública para designar al evaluador, promoviendo la transparencia y la competencia en el proceso.

El Consejo Consultivo de Desarrollo Social de la Secretaría del Bienestar del Gobierno de Michoacán, en cumplimiento de lo establecido en los artículos 21 al 27 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán, realiza la evaluación anual de los programas de desarrollo social a su cargo. En ese marco, se propone trabajar en la definición de criterios generales y términos de referencia para emitir una convocatoria conforme a la normatividad aplicable. El objetivo es seleccionar y dar continuidad a los evaluadores

externos de los programas de la Secretaría del Bienestar. Durante el primer trimestre del ejercicio fiscal 2024, se podrá revisar y definir a los participantes que integrarán la evaluación de diseño mencionada previamente.

Adicionalmente, cada cuatro años la Secretaría del Bienestar emite una convocatoria pública para la selección e integración del Consejo Consultivo de Desarrollo Social correspondiente al periodo 2025-2028. Esta convocatoria, abierta en 2025 (con plazo hasta agosto), permitió conformar el consejo instalado en diciembre de 2025, integrado por representantes de sectores académico, social, empresarial y productivo, con el fin de fortalecer la planeación, seguimiento, evaluación y participación ciudadana en las políticas de bienestar estatal.⁶

Asimismo, los programas sociales deben incluir indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto. Los indicadores de resultados reflejan el cumplimiento de los objetivos sociales establecidos en las políticas públicas, programas específicos, metas y acciones de la política estatal de desarrollo social. Por su parte, los indicadores de gestión y servicios evalúan la calidad de los procedimientos y servicios, asegurando que los programas sean eficientes y respondan a las expectativas de los beneficiarios. Esta estructura de indicadores permite una evaluación integral que combina el impacto social con la eficiencia operativa.

Los resultados de las evaluaciones deben publicarse en el Periódico Oficial del estado durante el primer trimestre de cada año y remitirse al Congreso del Estado. Esta disposición refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo que los ciudadanos y las autoridades legislativas supervisen el desempeño de los programas sociales. La publicación oportuna de los resultados fortalece la confianza pública en la gestión de los recursos y facilita la identificación de áreas de mejora.

Relevancia para la Gestión Pública en Michoacán

La Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán proporciona un marco normativo sólido para la evaluación de programas sociales, alineado con los principios de transparencia, participación ciudadana y eficiencia administrativa. Su enfoque en la inclusión de comunidades indígenas y la utilización de indicadores específicos asegura que las políticas

⁶ <https://bienestar.michoacan.gob.mx/consejo-consultivo-de-desarrollo-social/>

sociales sean equitativas y culturalmente relevantes. Además, la prohibición de que los ejecutores evalúen los programas refuerza la objetividad del proceso, mientras que la publicación de los resultados fomenta la rendición de cuentas.

La Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán establece un marco normativo integral que promueve la efectividad, transparencia y equidad en la evaluación de programas sociales. Sus disposiciones sobre participación ciudadana, indicadores de evaluación y rendición de cuentas reflejan un compromiso con la mejora continua de las políticas públicas. Este marco es esencial para el desarrollo de propuestas metodológicas que fortalezcan la gestión pública en Michoacán, contribuyendo al bienestar social y al cumplimiento de los objetivos de desarrollo establecidos en la planeación estatal y nacional

3.2 Estudios sobre la evaluación del desempeño y diseño de los programas sociales en Michoacán

De acuerdo a la evaluación de Desempeño del Programa Pueblos Mágicos en Michoacán, el programa alcanza un cumplimiento general de desempeño de 68.14 %, considerado mínimo aceptable: registra avances parciales, pero insuficientes y limitados. Persisten deficiencias graves en diseño e implementación que restringen resultados superiores. Se evaluaron cuatro dimensiones principales: eficiencia, eficacia, legitimidad y sostenibilidad, mediante índices globales específicos. La participación ciudadana es muy débil: solo existen consultas puntuales y recepción básica de propuestas; no hay mecanismos para medir la satisfacción de los beneficiarios. Además, se detecta coordinación deficiente y seguimiento inadecuado del Comité de Pueblos Mágicos (Vázquez-Hernández, 2022: 102). En resumen, pese a logros parciales, las limitaciones estructurales y operativas reducen significativamente su impacto y efectividad en el estado.

Se emplea un enfoque mixto cualitativo - cuantitativo para procesar datos de las siguientes fuentes:

- Entrevistas semiestructuradas: Aplicadas a funcionarios de la Secretaría de Turismo estatal (SECTUR), como implementadores del programa (muestreo no probabilístico dirigido).
- Encuestas: Dirigidas a ciudadanos de los Pueblos Mágicos (muestreo probabilístico aleatorio simple de 379 unidades, distribuido proporcionalmente por viviendas).

- Procesamiento: Estimación de números índice mediante revisión de literatura, el método de Jerarquización Analítica (algoritmo de Saaty) para priorizar variables, y emparejamiento conceptual-operacional. Los índices se calculan como promedios de subíndices de medios (datos oficiales) y percepción ciudadana, integrando dimensiones como patrimonio, planeación y promoción (Hernández 2022: 96-99).

Las limitaciones que más persisten en este tipo de evaluaciones son el diseño y la implementación, que impiden resultados eficaces; así como las estructurales, por medio ausencia de estrategia de cobertura/focalización, mecanismos de verificación y plan exclusivo para el Programa de Pueblos Mágicos; coordinación deficiente entre SECTUR, ayuntamientos y comités locales. Las limitaciones operativas se refieren a la baja participación ciudadana, desigualdad en beneficios (exclusión social, conflictos políticos), amenazas al patrimonio cultural y ambiental (falta de ODS – Objetivos de Desarrollo Sustentable- y certificaciones). Asimismo, los impactos son: bajo empleo e inversión, infraestructura limitada, promoción insuficiente; percepción de "cosmética" sin atacar desigualdad; disparidad entre discurso gubernamental (mejora general) y realidad (beneficios segmentados). Por lo que, se sugiere replicar estudios para generalizar y fortalecer acciones.

Anteriormente se presentaron los principales resultados de un estudio académico sobre la evaluación de desempeño del programa de Pueblos Mágicos en Michoacán, como un ejemplo del tipo de evaluaciones que se llevan a cabo y que muestran desafíos persistentes a través de las diferentes administraciones de gobierno estatal. Respecto a la Evaluación en Materia de Diseño del Programa Presupuestario “Desarrollo Social en un Ambiente de Bienestar” (Gobierno de Michoacán, 2023), que busca analizar y mejorar el diseño del programa, financiado con recursos estatales, para optimizar su gestión y resultados, con el apoyo de INDITEC. Se basa en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2023 de la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán (CPLADEM). El objetivo general consiste en evaluar el diseño de los programas presupuestarios operados con recursos estatales, con el fin de proporcionar información que retroalimente su diseño, gestión y resultados, contribuyendo a una mejor administración pública. Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Analizar la justificación de la creación y configuración del diseño del programa.

- b) Verificar su vinculación con la planeación estatal y sectorial (e.g., alineación con el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2021-2027 - PLADIEM).
- c) Identificar métodos para definir y cuantificar la población potencial, objetivo y atendida, así como mecanismos de atención.
- d) Evaluar la consistencia con la normatividad aplicable (e.g., Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos - CPEUM, Ley General de Contabilidad Gubernamental - LGCG).
- e) Examinar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas.
- f) Detectar complementariedades o coincidencias con otros programas en el estado.

Las metodologías que se aplican en este tipo de evaluación se basan en un análisis de gabinete, que implica la recopilación, organización y valoración de información de registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas/externas y documentos oficiales/normativos. Incluye entrevistas con ejecutores si es necesario. Se fundamenta en los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la CPLADEM. Las herramientas principales:

- a) Metodología del Marco Lógico (MML): Utilizada para elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en modalidad de matrices en cascada. Incluye árboles de problemas (análisis de causas y efectos) y árboles de objetivos (proyección de situación deseada). Se aplica para diagnosticar problemas, definir indicadores y asegurar coherencia lógica (causa-efecto).
- b) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Herramienta de diagnóstico estratégico para identificar factores internos/externos que impactan el diseño y operación.
- c) Estructura de Evaluación: Organizada en 7 tomos con 24 preguntas metodológicas (18 binarias Sí/No, 4 descriptivas con niveles, 2 analíticas). Cubre temas como justificación, población, MIR, presupuesto y complementariedades.
- d) Criterios para Indicadores: Se evalúan claridad, relevancia, economía, monitoreo, adecuación y aportación marginal.

Esta evaluación es relevante porque cumple con mandatos legales (los artículos 134 CPEUM, 85 y 110 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, PAE 2023), promoviendo transparencia y eficiencia en el gasto público estatal. Identifica Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), como la falta de estrategias de cobertura para cuantificar población beneficiaria o mejoras en árboles de problemas/objetivos, lo que permite optimizar el programa para reducir desigualdades y fomentar inclusión social en Michoacán.

Programas insignia de bienestar en Michoacán: Evaluación y mejora

El *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2021-2027* (PLADIEM) se estructura en cuatro ejes principales y dos transversales, que buscan transformar el estado mediante un enfoque inclusivo, honesto y sostenible. Los objetivos clave están basados en el diagnóstico de problemas históricos y la prospectiva para un desarrollo equitativo (Gobierno de Michoacán, 2027).

Principales objetivos estructurados por ejes:

Eje 1: Armonía, paz y reconciliación. Combatir corrupción e impunidad; fortalecer Estado de Derecho, gobernabilidad democrática y derechos humanos; prevenir violencia atendiendo causas estructurales; promover reconciliación social y participación ciudadana.

Eje 2: Bienestar. Priorizar a los pobres ("por el bien de todos, primero los pobres"); garantizar acceso universal a educación, salud, alimentación, vivienda, cultura y deporte; reducir desigualdades, pobreza y exclusión; enfocar en grupos vulnerables (infancias, mujeres, indígenas, discapacitados, migrantes, LGBTTTIQ+).

Eje 3: Prosperidad económica. Finanzas públicas sostenibles; competitividad e infraestructura; empleo formal digno; atracción de inversiones; apoyo a MIPyMEs, campo y turismo; integración a cadenas de valor (T-MEC); reducir informalidad y aumentar exportaciones.

Eje 4: Territorio sostenible. Conservar recursos naturales y bioculturales; derecho al agua; mitigación del cambio climático; ordenamiento territorial; movilidad inclusiva; ciudades habitables y sostenibles; respeto a territorios indígenas.

Transversales:

1. Inclusión e igualdad sustantiva: Eliminar discriminación y violencia de género; empoderar mujeres y grupos marginados; perspectiva interseccional en políticas.

2. Gobierno digital, honesto, eficaz y transparente: Austeridad, cero corrupción ("no mentir, no robar, no traicionar"); digitalización de trámites; transparencia y participación ("mandar obedeciendo").

Programas sociales y proyectos insignia del PLADIEM

- Apoyos directos: Pensiones para adultos mayores y discapacitados; becas educativas y deportivas; Sembrando Vida; Producción para el Bienestar; Familias Cuidadoras de Niños con Cáncer; NIDOS (estancias infantiles para jornaleros).
- Salud y educación: Salud en tu Familia; programas de salud mental y adicciones; federalización educativa; educación inclusiva e intercultural.
- Mujeres y vulnerables: Fuerza Mujer (emprendimiento); atención a víctimas de feminicidio; programas LGTBTTIQ+ e indígenas.
- Proyectos insignia destacados: **CEIBAS** (economía solidaria); Barrio Bienestar; FORTAPAZ (prevención violencia); Guardia Civil; Internet para Todos; parques industriales; autopistas y corredores; rescate Cuenca del Duero; K'uínchekua (cultural); Michoacán de Origen (gastronómico).

Los mecanismos de seguimiento y evaluación se centran en un enfoque participativo y basado en resultados para medir avances y ajustar políticas. Se establece el Sistema Estatal de Información, Estadística y Geografía (SEIEG) y el Sistema Integral de Planeación (SIPLAN) para monitoreo continuo; se generan informes anuales de progreso y se utilizan indicadores de desempeño (con fichas técnicas en páginas 234-331) alineados con planes nacionales, estatales y municipales.

También incluye programas sectoriales, regionales y especiales; monitoreo participativo mediante observatorios ciudadanos y contralorías sociales; evaluaciones externas con auditores y metodologías de CONEVAL; informes trimestrales y anuales al Congreso del Estado; y plataformas digitales para transparencia y seguimiento público. El objetivo es mejorar la eficiencia pública mediante el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)⁷.

⁷ <http://187.174.190.2:8080/pbr-sed/monitoreo.php>

Programas sociales insignia: Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social (CEIBAS)

En el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2021-2027 (PLADIE) uno de los programas sociales insignia del gobierno estatal actual se ubica en la sección Eje 2 - Bienestar, como estrategia con prospectiva para reconstruir el tejido social. Se presenta como iniciativa para elevar los Índices de Desarrollo Humano, para buscar mayor cohesión social y promover la participación ciudadana. De esta manera se promueve la creación de espacios incluyentes que fortalezcan la organización comunitaria y el tejido social a través de los Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social (CEIBAS) (Gobierno de Michoacán 2021: 48).

La dependencia responsable es la Secretaría del Bienestar (SEDEBI), su objetivo fundamental es crear espacios de convivencia que generen y promuevan la solidaridad y cooperación entre las y los michoacanos, mediante acciones formativas, recreativas y productivas. Los beneficios que se esperan son la reducción de la discriminación, la disminución de violencias, así como la inclusión económica, cultural, social, deportiva, de salud, etc., de grupos vulnerados. El PLADIE no detalla la implementación operativa (número de centros, ubicaciones específicas o presupuestos detallados), ya que se centra en planeación estratégica.

Objetivo general: Promover la participación ciudadana a través de la conformación de espacios incluyentes que permitan fortalecer la organización comunitaria y el tejido social.⁸

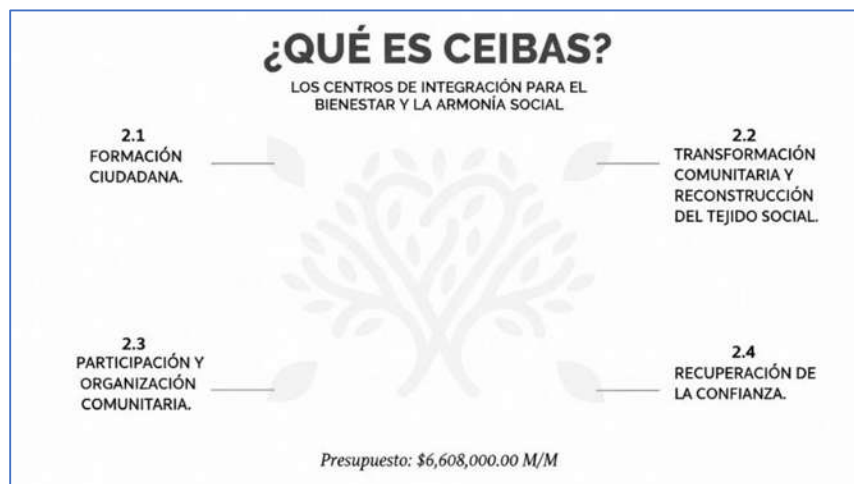
Los objetivos específicos se detallan a continuación y los principales ejes del programa CEIBAS se muestran en la figura 3.1.

1. Impulsar prácticas sociales comunitarias para contribuir con la resolución de problemáticas locales
2. Incidir en la recuperación de la confianza de las y los ciudadanos hacia las instituciones de Gobierno del Estado
3. Acercar a la ciudadanía los servicios y programas que ofrecen los tres niveles de gobierno

⁸ <https://bienestar.michoacan.gob.mx/convocatoria-centro-de-integracion-para-bienestar-y-armonia-social-de-uruapan/>

4. Coadyuvar a garantizar el pleno goce de los derechos humanos por medio de acciones interinstitucionales y de formación ciudadana.

Figura 3.1. Principales ejes del programa insignia CEIBAS



Fuente: * Presupuesto para 2022-2023, Dirección de bienestar comunitario, Secretaría de Bienestar

Para la apertura de los CEIBAS se da prioridad a municipios que entren dentro de los siguientes indicadores:

- Tasa de Incidencia delictiva
- Porcentaje de marginación
- Porcentaje de población en situación de pobreza
- Cobertura de población beneficiada por programas federales.

Principales Resultados de la Evaluación del Programa CEIBAS (2024)

Por medio de la plataforma de la Secretaría de Bienestar⁹ se encuentran las evaluaciones de algunos programas insignia como es el caso de CEIBAS a través de la *Ficha técnica de desempeño del proyecto insignia centros de integración para el bienestar y la armonía social* apoyados por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDITEC)¹⁰, así como las reglas de operación, lineamientos y decretos de los programas sociales del gobierno de Michoacán¹¹

⁹ <https://bienestar.michoacan.gob.mx/evaluaciones-de-los-programas-presupuestarios/>

¹⁰ <https://www.indetec.gob.mx/>

¹¹ <https://bienestar.michoacan.gob.mx/reglas-de-operacion-lineamientos-y-decretos/>

De acuerdo con la información disponible en fuentes oficiales y evaluaciones relacionadas con la Secretaría del Bienestar de Michoacán, los principales resultados de la evaluación del programa insignia CEIBAS (Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social) para el ejercicio fiscal 2024 se centran en su contribución a la reducción de la pobreza y la inclusión social (Gobierno de Michoacán & INDETEC, 2025). Estos se resumen a continuación.

Logros e indicadores:

- Benefició a casi 300,000 personas con apoyos, servicios y acompañamientos directos.
- Contribuyó a la disminución de la pobreza en el estado, mediante acciones inclusivas en comunidades vulnerables.
- Implementación de estrategias como talleres en CEIBAS enfocados en personas con discapacidad, diversidad sexual y enfermedades específicas, promoviendo integración social, económica y cultural.
- Fortaleció la cohesión comunitaria y el tejido social, alineado con el objetivo de crear espacios seguros para aprendizaje, crecimiento y disfrute.

Fortalezas:

- Alcance amplio y enfoque en grupos vulnerables, fomentando solidaridad y cooperación.
- Alineación con el Plan de Desarrollo Integral del Estado (PLADIEM 2021-2027), priorizando "por el bien de todos, primero los pobres".
- Impacto positivo en desarrollo humano y reducción de discriminación y violencias.

Oportunidades:

- Expansión de talleres y programas para mayor cobertura en zonas rurales y urbanas marginadas.
- Integración con otros programas de bienestar para amplificar impacto en salud, educación y economía solidaria.

Debilidades y Amenazas:

No se detallan específicamente en las fuentes disponibles, pero se infiere posibles limitaciones por suficiencia presupuestaria y dependencia de recursos estatales/federales.

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM):

No detallados en las evaluaciones accesibles, pero se sugiere mejorar el monitoreo de indicadores estratégicos (por ejemplo, grado de cumplimiento de objetivos) y gestión de recursos para sostenibilidad.

Recomendaciones:

- Fortalecer la evaluación continua con indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión) para medir impacto a largo plazo.
- Aumentar la participación ciudadana en el diseño y operación de centros para mayor eficacia.
- Asegurar alineación con guías federales (por ejemplo, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y Guía de Indicadores) para optimizar eficiencia y transparencia.

Capítulo 4. Pautas metodológicas de la tesis

El diseño metodológico de esta tesis es cualitativo-descriptivo, con un enfoque exploratorio y propositivo. Combina una revisión exhaustiva de literatura académica y normativa (federal y estatal de Michoacán) sobre legislación, perspectivas y metodologías de evaluación de políticas públicas y programas sociales, con énfasis en el periodo de la Cuarta Transformación (4T). Se incorporan además resultados de evaluaciones reales en Michoacán para ilustrar desafíos persistentes, particularmente en el diseño evaluativo, y destacar oportunidades de mejora en eficacia, resultados y bienestar participativo con enfoque en innovación social (Ver Tablas de la 4.1 a la 4.4).

Tabla 4.1. Aportes normativos (base legal para Michoacán)

Elemento normativo	Contribución a la propuesta metodológica en Michoacán	Enfoque participativo / innovación social
Ley General de Desarrollo Social (2024)	Obliga evaluación externa, independiente y con participación ciudadana	Fortalece mecanismos de consulta y corresponsabilidad local
Ley de Planeación (2023)	Exige planeación democrática, formulación, ejecución y evaluación participativa	Permite incorporar foros ciudadanos y asambleas comunitarias
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2024)	Presupuesto basado en resultados + indicadores de satisfacción ciudadana	Facilita innovación en medición con herramientas participativas (encuestas comunitarias, apps)
PND 2019-2024 y 2025-2030	Principio “Por el bien de todos, primero los pobres” y democracia participativa	Justifica enfoque de abajo hacia arriba y co-diseño con comunidades

Tabla 4.2 Aportes metodológicos (herramientas directas para la propuesta)

Tipo de evaluación	Características clave	Cómo se adapta a Michoacán (participativa más innovación)
Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo	Cualitativa temprana, análisis de gabinete y campo, muestra analítica, instrumentos (entrevistas, grupos focales), pilotaje	Ideal para Michoacán: incorporar observación participante en comunidades indígenas y rurales, y co-diseño de instrumentos con beneficiarios
Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR)	51 preguntas estandarizadas, FODA, MIR, 16 anexos obligatorios	Adaptar con módulos participativos (percepción de beneficiarios, asambleas locales) y agregar indicadores de innovación social
Horizonte de Monitoreo y Evaluación (CONEVAL)	Ciclo completo: planeación → monitoreo → evaluación → mejora	Usar como base para un “ciclo michoacano” con etapas de consulta ciudadana y retroalimentación comunitaria

Tabla 4.3 Cómo fortalece la perspectiva participativa e innovadora

Dimensión	Cómo contribuye la sección	Aplicación concreta en la propuesta para Michoacán
Participativa	Enfatiza rendición de cuentas, consulta ciudadana y evaluación externa independiente	Incluir foros locales, consejos ciudadanos y comités de monitoreo comunitario
Innovación social	Pasa de evaluación técnica a evaluación orientada a derechos, bienestar y “desde abajo”	Incorporar métodos como cartografía social, <i>storytelling</i> comunitario y laboratorios de innovación
Contextual (Michoacán)	Vincula PND con política estatal y permite adaptar federalismo a realidad local (indígena, rural, marginación)	Diseñar una metodología híbrida: federal (rigor) y local (participación y pertinencia cultural)

Tabla 4.4. Innovación social para la evaluación de programas sociales

Tipo de evaluación	Contribuciones	Ejemplos
Métricas operativas y comparativas	Aboga por indicadores dinámicos para detectar problemas emergentes y comparar desempeño, fomentando aprendizaje continuo.	Métricas de control estadístico en reparaciones de vivienda pública; benchmarking en policía de Nueva York.
Métricas de valor social	Introduce herramientas para combinar retornos económicos y sociales, reconociendo la complejidad de medir éxito en lo social.	SROI (Retorno Social de Inversión); métodos de valor blended y contabilidad social como Bilan Sociétal en Francia.
Evaluación como aprendizaje	Propone revisiones pares, encuestas de experiencia usuario y benchmarks de resultados para promover polinización cruzada y adaptación.	Evaluaciones en tiempo real como las de NESTA en Health Launchpad; encuestas de satisfacción vital y métricas orientadas al usuario como Patient Opinion.
Pruebas rigurosas	Integra métodos científicos para validar impacto, equilibrando rigor con flexibilidad en entornos complejos.	Ensayos Controlados Aleatorizados (RCTs) en bienestar laboral; pilotos públicos con controles y evaluaciones de fusiones como Age UK.

Esta sección detalla las pautas metodológicas que orientan la construcción de una propuesta de evaluación del diseño de programas sociales en Michoacán. Integra los fundamentos teóricos y normativos del Capítulo 1 con un enfoque explícito de innovación social, buscando transitar de un modelo tradicional (estandarizado, de gabinete y centrado en resultados cuantitativos) hacia uno híbrido, participativo, adaptativo y transformador, sensible a la realidad territorial, rural y periurbana del Estado de Michoacán, alineado con el periodo de la 4T y el desarrollo sostenible.

Las pautas se organizan en cuatro dimensiones principales:

1. Principios rectores. Derivados de la normatividad mexicana (LGDS, LFPRH, lineamientos CONEVAL/INEGI) y enriquecidos por literatura de innovación social:

- a) Independencia y credibilidad del evaluador. Evaluación externa (Institutos de Educación Superior, Centros de Investigación u ONGs especializadas) con procesos transparentes de selección.
- b) Rigor metodológico y utilidad práctica. Métodos mixtos con evidencia robusta y recomendaciones accionables en etapas tempranas.
- c) Participación y agencia ciudadana. Beneficiarios, comunidades y actores locales como sujetos activos, no meros informantes.
- d) Enfoque adaptativo y aprendizaje continuo. Evaluación formativa/desarrollo que acompaña el ciclo del programa y permite interacciones.
- f) Perspectiva territorial, intercultural y de género. Atención a contextos rurales/periurbanos, diversidad étnica (purépecha, mazahua, etc.) y equidad de género.
- g) Orientación a cambio sistémico y valor socio-ambiental. Medir impactos relacionales, agencia y sustentabilidad, más allá de resultados inmediatos.

2. Enfoque metodológico general: híbrido innovador y social. Se fusiona el modelo normativo federal de evaluación de diseño (CONEVAL/INEGI 2020-2021) con elementos de innovación social (Mulgan et al., 2007):

- a) Base normativa: Análisis de gabinete (ROP, MIR, diagnósticos, bases de datos) más trabajo de campo cualitativo (entrevistas, grupos focales, observación participante).
- b) Innovación social: Etapas del ciclo innovador (diagnóstico participativo, co-creación, prototipado y prueba, evaluación continua, escalado).
- c) Tipo predominante: Evaluación formativa/desarrollo con componentes participativos y prospectivos (ex ante/formativa), complementada por análisis de consistencia y resultados cuando proceda.
- d) Métodos mixtos: cualitativos con etnografía, mapeo de actores, grupos focales comunitarios, historias de cambio, análisis narrativo; cuantitativos con indicadores MIR,

SROI (Retorno Social de la Inversión), métricas de cobertura y satisfacción, y participativos a través de talleres de co-diseño, comités ciudadanos de monitoreo y encuestas de percepción.

3. Procedimientos operativos específicos para la evaluación de diseño. Selección de casos (muestra analítica cualitativa). Por medio de una muestra intencional no probabilística con máxima variabilidad:

- Criterios del programa, por ejemplo, tipo de apoyo, población atendida (rural/periurbana, indígena, mujeres), presupuesto, desempeño previo.
- Criterios contextuales, por ejemplo, marginación, etnicidad, ruralidad, conflicto social, acceso a servicios, presencia de Áreas Naturales Protegidas (ANPS) o zonas lacustres (Pátzcuaro-Zirahuén, Mariposa Monarca).
- Matriz analítica justificada con supuestos teóricos (fallos institucionales) y normativos (ROP, PLADIEM 2021-2027).

4. Diseño y pilotaje de instrumentos

- a) Elaboración de guías semiestructuradas alineadas a los 7 tomos de CPLADEM (justificación, vinculación, planeación, población, padrón, MIR, presupuesto, complementariedades). Con preguntas abiertas sobre las necesidades percibidas, colaboración, empoderamiento y cambios relacionados con el entorno social-ambiental. Además, pilotaje para validar claridad y profundidad.
- b) Levantamiento de información con trabajo de campo ético como el respeto a horarios y costumbres locales, consentimiento informado, neutralidad, notas de campo. Inclusión activa de beneficiarios como co-evaluadores (talleres para validar hallazgos preliminares).
- c) Análisis y productos. Triangulación de fuentes (primarias/secundarias, gabinete/campo). Herramientas: análisis temático, FODA participativo, matriz de valor social (incluyendo SROI cualitativo).
- d) Entregables: Informe preliminar (5 semanas): análisis por tomo + conclusiones iniciales; Informe final (10-12 semanas): resumen ejecutivo, desarrollo de los 7 tomos, conclusiones generales, anexos (FODA, ASM, indicadores, fuentes), recomendaciones innovadoras (prototipado comunitario, redes híbridas, métricas relacionales).
- e) Recomendaciones para implementación en Michoacán:

- Adaptar TdR de CPLADEM incorporando participación comunitaria obligatoria y métricas de empoderamiento/relaciones sociales.
- Crear “zonas de innovación evaluativa” en regiones prioritarias (Meseta Purépecha, Tierra Caliente) para pilotear enfoques participativos.
- Vincular con ODS y Agenda 2030 local, priorizando valor socio-ambiental en ANPs y zonas rurales.

Estas pautas aseguran una propuesta rigurosa, legalmente fundada y simultáneamente innovadora, respondiendo a la complejidad territorial de Michoacán y contribuyendo a una gestión pública más democrática, inclusiva y transformadora. En capítulos posteriores se aplicará de forma concreta a un programa seleccionado como lo es CEIBAS.

Capítulo 5. Aplicación de la metodología con enfoque de innovación social al caso del programa CEIBAS de Michoacán

Se presentan los resultados del análisis realizado mediante la aplicación de las cuatro pautas metodológicas descritas en el capítulo 3 de esta tesis, aplicadas al programa insignia Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social (CEIBAS), establecido en el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán (PLADIEM) 2021-2027. Con ello se cumple el objetivo general de la tesis: desarrollar y aplicar una metodología de evaluación con enfoque en innovación social para analizar el diseño y desempeño de programas sociales, utilizando el programa CEIBAS en Michoacán como estudio de caso, con el propósito de generar recomendaciones viables para su mejora y sostenibilidad.

Asimismo, se retoman los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de Diseño de Programas Presupuestarios emitidos por la CPLADEM (2023), integrando un enfoque de innovación social sustentado en fuentes clave como Mulgan et al. (2007, 2010), Bucio-Mendoza y Solís-Navarrete (2024), y Maldonado-Villalpando et al. (2018). Esta integración incorpora elementos centrales de la innovación social, tales como: etapas del ciclo innovador (diagnóstico participativo, co-creación, prototipado, prueba, escalado y cambio sistémico); métodos híbridos bottom-up/top-down; gobernanza colaborativa; empoderamiento comunitario; evaluación continua y adaptativa; y medición de impactos relacionales y socio-ambientales. Para resaltar estos aportes, se incluyen tablas analíticas, promoviendo evaluaciones más inclusivas, transformadoras y orientadas al aprendizaje colectivo en contextos del Sur Global, como el de Michoacán.

1. Principios rectores

Subprincipio	Aplicación a la evaluación de diseño del programa CEIBAS	Evidencia de la evaluación de desempeño
a) Independencia y credibilidad del evaluador	La evaluación de diseño se realiza a través de un evaluador externo (INDETEC), seleccionado de manera transparente, asegurando objetividad en el análisis del diseño conceptual y operativo del programa.	La evaluación de desempeño fue realizada por INDETEC, un instituto externo, con procesos basados en CONEVAL, lo que respalda la credibilidad; no se identifican conflictos de interés en el reporte.
b) Rigor metodológico y utilidad práctica	Se emplean métodos mixtos para analizar el diseño, generando recomendaciones accionables para ajustes en etapas tempranas, como mejoras en la MIR y definición de población.	El análisis de gabinete en la evaluación de desempeño identifica debilidades en la MIR y recomienda usar metas anteriores como línea base, proporcionando evidencia robusta y sugerencias prácticas para el diseño.
c) Participación y agencia ciudadana	Beneficiarios y comunidades participan activamente en la co-evaluación del diseño, incorporando sus perspectivas en ajustes como ejes de atención.	La evaluación de desempeño menciona participación ciudadana en talleres y actividades, pero no evidencia co-evaluación; se infiere agencia a través de la demanda ciudadana que afecta la cobertura (e.g., variaciones en beneficiarios).
d) Enfoque adaptativo y aprendizaje continuo	La evaluación de diseño es formativa, permitiendo iteraciones basadas en resultados de desempeño para refinar el programa anualmente.	Recomendaciones incluyen analizar metas pasadas para futuras y seguir ASM, reflejando aprendizaje continuo; se observa adaptación en presupuestos modificados para necesidades operativas.
f) Perspectiva territorial, intercultural y de género	El diseño considera contextos locales (rurales/urbanos), diversidad étnica (e.g., purépecha) y equidad de género en ejes como inclusión y autonomía económica.	El desempeño muestra atención a grupos vulnerados (jóvenes, indígenas, mujeres), con ejes adaptados a contextos municipales; variaciones en cobertura reflejan sensibilidad territorial, pero población objetivo amplia limita enfoque intercultural específico.
g) Orientación a cambio sistémico y valor socio-ambiental	Se mide impacto relacional y sustentabilidad en el diseño, más allá de outputs inmediatos, enfocando recuperación del tejido social y valor ambiental.	Fortalezas incluyen alineación con PLADIEM para cambio social; oportunidades en lineamientos para redes híbridas; debilidades en MIR limitan medición de impactos relacionales, pero ejes como sustentabilidad promueven valor socio-ambiental.

2. Enfoque metodológico general: híbrido innovador y social

Subenfoque	Aplicación a la evaluación de diseño del programa CEIBAS	Evidencia de la evaluación de desempeño
a) Base normativa	Análisis de gabinete sobre ROP, MIR, diagnósticos y bases de datos, complementado con trabajo cualitativo para validar el diseño normativo.	La evaluación de desempeño usa análisis de gabinete (reportes financieros, POA, MIR), alineado con LFPRH y CONEVAL, revelando inconsistencias en fuente de financiamiento y MIR para informar mejoras en diseño.
b) Innovación social	Se aplica ciclo innovador: diagnóstico participativo de necesidades, co-creación de ejes, prototipado en centros y escalado basado en resultados.	Desempeño muestra innovación en ejes como autonomía económica y sustentabilidad; recomendaciones para <i>baselines</i> sugieren evaluación continua, pero falta evidencia de prototipado comunitario.
c) Tipo predominante	Evaluación formativa con componentes participativos y prospectivos, enfocada en ajustes ex ante al diseño.	La evaluación de desempeño es sintética (formativa), con FODA participativo inferido; incluye prospectivos como recomendaciones para futuros ejercicios, complementando análisis de consistencia.
d) Métodos mixtos	Cualitativos (entrevistas, FODA participativo, narrativas) y cuantitativos (indicadores MIR, SROI, encuestas de satisfacción) para evaluar diseño.	Desempeño usa cuantitativos (indicadores con avances como 65.24% en componente) y cualitativos (FODA con fortalezas en registros); sugiere métricas relacionales, pero no aplica SROI explícito.

3. Procedimientos operativos específicos para la evaluación de diseño

Procedimiento	Aplicación a la evaluación de diseño del programa CEIBAS	Evidencia de la evaluación de desempeño
Selección de casos (muestra analítica cualitativa)	Muestra intencional con variabilidad: por tipo de apoyo (ejes), población (vulnerada, indígena, mujeres), presupuesto y contexto (marginación, etnicidad, ruralidad).	Desempeño analiza 9 centros en municipios variados (e.g., Uruapan rural/urbano, con diversidad étnica); evidencia contextual en cobertura variable por demanda, alineado con PLADIEM 2021-2027.
Matriz analítica justificada	Matriz basada en fallos institucionales (e.g., definición amplia de población) y normativos (ROP, PLADIEM), evaluando justificación, población, MIR, etc.	FODA identifica fallos como población objetivo amplia y debilidades en MIR; justificación normativa en LFPRH, pero inconsistencias en fuentes financieras.

4. Diseño y pilotaje de instrumentos

Subprocedimiento	Aplicación a la evaluación de diseño del programa CEIBAS	Evidencia de la evaluación de desempeño
a) Elaboración de guías semiestructuradas	Guías alineadas a 7 tomos (justificación, vinculación, planeación, población, padrón, MIR, presupuesto, complementariedades), con preguntas sobre necesidades, colaboración y cambios relacionales.	Desempeño cubre tomos como justificación (alineación PLADIE), población (potencial vs. objetivo), MIR (indicadores), presupuesto (modificaciones); pilotaje inferido en análisis de gabinete, con claridad en hallazgos.
b) Levantamiento de información con trabajo de campo ético	Respeto a costumbres locales, consentimiento, neutralidad; beneficiarios como co-evaluadores en talleres para validar hallazgos.	No evidencia trabajo de campo directo (análisis de gabinete), pero ética en transparencia (reportes públicos); validación preliminar en FODA y recomendaciones, sin mención explícita a co-evaluadores.
c) Análisis y productos	Triangulación de fuentes, análisis temático, FODA participativo, matriz de valor social con SROI cualitativo.	Triangulación en gabinete/campo (reportes, POA); FODA temático (fortalezas en alineación, debilidades en MIR); valor social en impactos sociales, pero SROI no cuantificado.
d) Entregables	Informe preliminar (análisis por tomo + conclusiones); final (resumen, tomos, FODA, ASM, recomendaciones innovadoras como prototipado comunitario).	Resumen ejecutivo, conclusiones, recomendaciones (e.g., <i>baselines</i> , ASM seguimiento); anexos con FODA, indicadores; sugiere innovaciones como métricas relacionales, redes híbridas.

Conclusiones, Recomendaciones y Líneas Futuras de Investigación y Aplicabilidad

La presente tesis demuestra que la evaluación tradicional de programas sociales en México, aunque robusta en su marco normativo (CONEVAL, LFPRH, LGDS), presenta limitaciones estructurales al priorizar los análisis cuantitativos de gabinete y métricas operativas (MIR, avances presupuestales), relegando dimensiones cualitativas y transformadoras como el empoderamiento comunitario, los impactos relacionales, la equidad de género e intercultural, y el valor socio-ambiental. En contextos vulnerables como Michoacán —con alta marginación, diversidad indígena, ruralidad y desafíos de violencia y cambio climático—, estas brechas limitan la capacidad de los programas para generar cambio sistémico y aprendizaje continuo.

La aplicación de la metodología híbrida propuesta al programa insignia CEIBAS (PLADIEM 2021-2027) confirma su viabilidad y aporte práctico. Los resultados destacan fortalezas en alineación estratégica con el PLADIEM, amplio alcance (~300,000 beneficiarios en 2024) y eficiencia en costo unitario derivada de mayor cobertura, junto con incrementos en participación formativa pese a la disminución total de beneficiarios respecto a 2023. Sin embargo, se confirman debilidades críticas identificadas en la Ficha de Desempeño 2024 (INDETEC/CPLADEM): inconsistencias en fuentes de financiamiento y trazabilidad presupuestal, ausencia de programación individualizada por centro, seguimiento limitado de indicadores estratégicos (MIR) y variaciones en cobertura por demanda no planificada. La integración de innovación social (principios rectores, enfoque híbrido, procedimientos operativos y diseño de instrumentos) permite enriquecer el análisis con herramientas participativas (FODA participativo, métricas relacionales/SROI cualitativo, prototipado comunitario), revelando oportunidades para fortalecer la agencia ciudadana, la gobernanza colaborativa y la sostenibilidad socio-ambiental.

Las recomendaciones principales son:

- Fortalecer la MIR de CEIBAS incorporando indicadores estratégicos relacionales y de empoderamiento, con líneas base históricas y seguimiento sistemático de ASM.
- Implementar programación presupuestal individualizada por centro y trazabilidad clara de fuentes de financiamiento.

- Diseñar “zonas de innovación evaluativa” en regiones prioritarias (Meseta Purépecha, Tierra Caliente) para pilotear enfoques participativos y co-diseño comunitario.
- Adaptar los TdR de CPLADEM incorporando participación obligatoria de beneficiarios como co-evaluadores y métricas de valor socio-ambiental alineadas con ODS y Agenda 2030 local.
- Promover redes híbridas (Estado-sociedad civil-comunidades) para escalar buenas prácticas de CEIBAS a otros programas estatales de bienestar.

Las conclusiones validan que la metodología propuesta no solo corrige deficiencias técnicas, sino que transforma la evaluación en un instrumento de cambio sistémico, empoderamiento y justicia social, fortaleciendo la cultura evaluativa en Michoacán y contribuyendo a políticas públicas más democráticas, inclusivas y sostenibles.

Líneas futuras de investigación y aplicabilidad incluyen la aplicación de la metodología a otros programas insignia michoacanos (Barrio Bienestar, FORTAPAZ) y comparar resultados. También desarrollar estudios longitudinales de impacto relacional y socio-ambiental en CEIBAS mediante SROI cuantitativo. Así como, explorar la viabilidad de plataformas digitales participativas para monitoreo continuo y co-evaluación ciudadana en contextos rurales/indígenas. Y extender el enfoque de innovación social a la evaluación y desempeño de los programas sociales a otros Estados con alta vulnerabilidad (Guerrero, Oaxaca, Chiapas) para generar evidencia comparativa en México.

Referencias

- Aguilar, L. F. (2012). Introducción. In L. F. Aguilar (Ed.), *Política Pública* (Segunda re, pp. 16–60). Biblioteca Básica de Administración Pública y Siglo XXI.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25351w/M1AP113_S4_AGUILAR.pdf
- Bucio-Mendoza, S., & Solis-Navarrete, J. A. (2024). Institutionalising social innovation in the Global South: Lessons learned. *Heliyon*, 10(20).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39556>
- Cabrero-Mendoza, E. (2000). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de las policy sciences en contextos cultural y políticamente diferentes. *Gestión y Política Pública*, ix(2), 189-229.
- Cámara de Diputados Congreso de la Union. (2025). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* (pp. 1–99).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación* (pp. 1–46).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Ley de Planeación* (pp. 1–30).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024a). *Ley Federal De Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria* (pp. 1–103).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024b). *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública* (pp. 1–80).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024c). *Ley General de Contabilidad Gubernamental* (pp. 1–53).
- Carrillo-Rodríguez, J. (2024). *Evaluación de políticas públicas: teoría y técnicas*. Primera edición.— México: Universidad Anáhuac México. Facultad de Derecho.
https://doi.org/https://doi.org/10.36105/publicaciones_derecho.2024.01
- CONEVAL. (n.d.). *GUÍA “CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO.”*
- CONEVAL. (2020). *Términos de Referencia de la Evaluación en materia de Diseño con trabajo de campo*. www.cineval.org.mx
- Congreso del Estado de Michoacán de Ocampo. (2020). *Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán de Ocampo*.

- Gobierno de México. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/2025/PRESREP/PND 2025-2030.pdf](https://www.dof.gob.mx/2025/PRESREP/PND%2025-2030.pdf)
- Gobierno de Michoacán. (2027). *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2021-2027. De la 4ta. TRansfromación a la 4ta. República*.
- Gobierno de Michoacán, I. (2023). *Evaluación en Materia de Diseño del Programa Presupuestario “Desarrollo Social en un Ambiente de Bienestar”. Ejercicio Fiscal 2022*.
- Gobierno de Michoacán, & INDETEC. (2025). *Ficha de Desempeño del Proyecto Insignia. Centros de Integración para el Bienestar y la Armonía Social CEIBAS. Eejercicio Fiscal 2024*.
- H. Congreso del Estado. (2015). *Ley de Desarrollo Social del Estado de Michoacán* (118; p. 24).
- Ley de Coordinación Fiscal, 9 (2024).
- Ley General de Desarrollo Social, 1 (2024).
- Maldonado-Villalpando, E., Herrera Torres, H. A., & García Rojas, H. R. (2018). Diseño de política ambiental e innovación social: Aportaciones teórico-metodológicas para la gestión sustentable de áreas naturales protegidas. *Economía y Sociedad*.
- Méndez, J. (2012). La política pública como variable dependiente: Hacia un análisis más integral de las políticas públicas. In L. F. Aguilar (Ed.), *Política Pública* (pp. 115–150). Biblioteca Básica de Administración Pública, BBAPdf y XXI Siglo veintiuno editores.
- Merino, M. (2013). *Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos* (CIDE: Gobi).
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. In *Elgar Encyclopedia of Public Management*. London: Young Foundation. <https://doi.org/10.4337/9781800375499.social.innovation>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation*. The Young Foundation, NESTA.
- Presidencia de la República. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*.

[https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.ta
b=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0)

Popper, K. (2002). *La sociedad abierta y sus enemigos*. Barcelona: Paidós.

Quade, E. S. (1989). *Analysis for public decisions*. New York: Elsevier.

Vallés, J. M. (2007). *Ciencia política: una introducción* (Sexta edic).

Vázquez-Hernández, M. (2022). Evaluación de Desempeño del Programa Pueblos Mágicos en el Estado de Michoacán, México. *Rev. Est. de Políticas Públicas. Universidad de Chile*, 8(1), 90–113. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2022.66676>

José Manuel Ayala Castro

Metodología de evaluación con enfoque en innovación social el caso del programa CEIBAS en Michoacán (2021-2025).docx

 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:560342758

Fecha de entrega

24 feb 2026, 11:49 a.m. GMT-6

Fecha de descarga

24 feb 2026, 11:52 a.m. GMT-6

Nombre del archivo

Metodología de evaluación con enfoque en innovación social el caso del programa CEIBAS en M....docx

Tamaño del archivo

852.3 KB

63 páginas

16.772 palabras

105.258 caracteres

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión

Programa educativo	Maestría en Gestión Pública de la sustentabilidad	
Título del trabajo	Metodología de evaluación con enfoque en innovación social: el caso del programa CEIBAS en Michoacán (2021-2025)	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	José Manuel Ayala Castro	8705798x@umich.mx
Director	Dra. Hilda rosalba Guerrero García Rojas	hilda.guerrero@umich.mx
Codirector	Dra. Erandi Maldonado Villalpando	0323656e@umich.mx
Coordinador del programa	Dra. Erika Jenny González Mejía	direccion.fe@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial

Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	no	

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Traducción al español	No	
Traducción a otra lengua	No	
Revisión y corrección de estilo	No	
Análisis de datos	No	
Búsqueda y organización de información	No	
Formateo de las referencias bibliográficas	No	
Generación de contenido multimedia	No	
Otro	No	

Datos del solicitante	
Nombre y firma	José Manuel Ayala Castro
Lugar y fecha	Morelia, Mich., a 23 de febrero de 2026