

LOS CONSEJOS ESTATALES DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE CIUDAD DE MÉXICO, JALISCO, HIDALGO Y GUERRERO

Ponente: Sandra Paola Jiménez Gallardo, gallardo.sp.j@gmail.com

Universidad Autónoma de Guerrero; Instituto Internacional de Estudios Políticos
Avanzados

Eje temático: Administración y Políticas Públicas

Trabajo preparado para su presentación en el X Congreso Latinoamericano de Ciencia Política (ALACIP), organizado conjuntamente por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, la Asociación Mexicana de Ciencia Política y el Tecnológico de Monterrey, 31 de julio, 1, 2, 3 de agosto 2019.

Resumen

La evaluación de las políticas públicas es una estrategia central para dotar de coherencia, eficacia y legitimación a las acciones emprendidas por el Estado. En México a nivel federal el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es el encargado de evaluar los programas federales respecto a políticas sociales. A nivel estatal cada entidad tiene su propia dinámica de evaluación, siendo la de los Consejos Estatales de Evaluación de Políticas Públicas (CEEPP) aquella que responde al interés de gobiernos democráticos por aumentar la evaluación y participación ciudadana dentro de la gestión gubernamental. Esta investigación corresponde a la Evaluación de Diseño, Planeación, Operación y Resultados de los CEEPP correspondientes a la Ciudad de México, Jalisco, Hidalgo y Guerrero.

Palabras clave: Políticas públicas, Evaluación, Consejos Estatales de Evaluación de Políticas Públicas.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de las políticas públicas es una estrategia central para dotar de coherencia, eficacia y legitimación a las acciones emprendidas por los gobiernos democráticos para tratar problemáticas de índole pública. El interés mundial por institucionalizar dicha práctica cobra importancia desde la década de los 90's, alcanzando en México su concreción homogenizada a nivel federal en el 2004 con la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social también conocido como CONEVAL.

No obstante, en el caso mexicano dicha institucionalización uniforme sólo se aplica al ámbito nacional teniendo como consecuencia que cada estado de la república cuente con su propia dinámica y criterios respecto a la forma de dar seguimiento y evaluación de sus políticas públicas y programas gubernamentales. La opción utilizada por las entidades federativas que se destaca por sus excelentes resultados e integración de la participación ciudadana dentro de su funcionamiento es la del Consejo Estatal de Evaluación de Políticas Públicas (CEEPP). Muestra de lo anterior son los CEEPP de Jalisco, Ciudad de México y Estado de México, los cuales cuentan con los mejores posicionamientos en los diagnósticos realizados por el CONEVAL respecto a los avances que tienen los estados en el fortalecimiento de los elementos de monitoreo y evaluación de sus políticas públicas.

Por consiguiente, el objetivo principal del presente trabajo de investigación exploratorio descriptivo es la recopilación de las características de los CEEPP para visualizar las mejores prácticas con miras a recomendaciones ulteriores. Además, con este trabajo de gabinete se proyecta coadyuvar a crecer el entramado de enfoques sobre los análisis evaluativos estatales.

El presente texto cuenta con cinco subtemas correspondientes en un primer término a las generalidades de la evaluación de políticas públicas. Como segundo subtema se tiene la evaluación de las políticas públicas en México y a nivel estatal. En tercer lugar a la figura de los consejos de participación seguido de los Consejos Estatales de Evaluación de Políticas Públicas para terminar con las conclusiones que enuncian la importancia que tiene la homogenización a nivel estado respecto a la

forma de evaluar sus políticas públicas, traducidos en la existencia parámetros mínimos del alcance y acción de los consejos estatales de evaluación de políticas públicas.

Visión general de la evaluación en las políticas públicas

La evaluación es un factor intrínseco dentro del diseño, formulación, implementación y terminación de las políticas públicas. A diferencia de la distinción clásica economicista en la cual se divide la evaluación en ex ante y ex post, en la actualidad este análisis se puede realizar en cualquier etapa de la política pública para transformarla de acción a objeto de estudio y poder revisar si su orientación fue o está dirigida a la dirección esperada (Nirenberg et al., 2000; Nirenberg, 2010). En otras palabras, la evaluación permite determinar las fortalezas, debilidades y alcances de los elementos que constituyen una política pública en su momento de creación, diseño, implementación o terminación, lo cual posibilita la oportunidad de perfeccionamiento de la misma.

Las políticas públicas, antes llamadas ciencias de la política (policy sciences), desde su concepción se caracterizaron de tener un carácter multi-inter-disciplinario que tenía como objetivo principal la incorporación de una metodología científica en las decisiones de los gobiernos democráticos para el establecimiento de prácticas confiables que resolvieran los problemas sociales y que con ello se generara bienestar a la ciudadanía. Es decir, lo que las ciencias políticas de la democracia (policy sciences of democracy) buscaban era que el gobierno tuviera una teoría de acción en la cual se incorporaran métodos, teoremas y tecnologías de diversas ciencias para tomar decisiones que cumplieran de manera eficaz con el compromiso humanista de intervenir para mejorar (Valencia & Álvarez, 2008; Aguilar, 2010).

El modelo de “gobierno por políticas” es el adoptado en las democracias liberales (Aguilar, 2010) debido a que, en el reconocimiento de su política pluralista, mentalidad libre y economía abierta, se entiende que no puede haber una generalización por completo de los diversos tipos de comportamiento, y por tanto

de las necesidades que puede tener la ciudadanía. En este modelo se instauran planes de acción específicos que respetan los límites prácticos que se tienen al abordar ciertos campos de la acción social. A diferencia del “gobierno por planes”, presente en gobiernos autoritarios, el cual tiene una visión holística centralizada al “suponer que las acciones de las organizaciones y personas en el plano económico y social [son] susceptibles de ser planificadas” (Aguilar, 2010, p.27) dentro de oficinas sin tener en cuenta la incorporación de la visión ciudadana.

La evaluación de las políticas públicas es una estrategia central en los gobiernos de países industrializados en su proceso de conformación de acciones e intervenciones en la realidad social. Lo anterior debido a que, a diferencia de otras técnicas de mejora gerencial enfocadas más en el ámbito económico y normativo, la evaluación se encuentra relacionada directamente a aspectos sociales de participación y transparencia democrática (Merino, 2010). Además, la evaluación de políticas públicas “implica esclarecer la vinculación o relación causal entre la intervención pública y los cambios que persigue respecto a esa situación de necesidad” (Lázaro, 2015, p.12). Por lo que se entiende que la evaluación permite conocer la medida en que la intervención del gobierno es efectiva en su forma de dar respuesta a necesidades sociales.

En recapitulación, la evaluación de las políticas públicas en la gestión y estrategia del Estados resulta crucial porque con ese análisis exhaustivo se logra obtener una imagen completa de la política evaluada, permitiendo conocer su grado de institucionalidad, eficacia, alcance y congruencia con los objetivos planteados para dar paso a la corrección y mejoramiento del diseño y operación.

Evaluación de políticas públicas en México

En el transcurso de lo que va del nuevo siglo México ha avanzado en la institucionalización formal de la evaluación y la participación ciudadana, por lo que ha creado distintas instancias públicas de deliberación para implementar algunas de sus reformas más importantes. Dentro de las cuales destaca, no sólo a nivel

nacional sino en toda América Latina, la Ley General de Desarrollo Social con su Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social también conocido como CONEVAL (Hevia et.al, 2011; Cardozo,2013).

Dicho consejo además de responder a “las exigencias de eficiencia y focalización de los programas sociales propias del neoliberalismo” (Cardozo, 2013, p.128) representa con su creación en el 2004 la consolidación formal del sistema nacional de evaluación de políticas públicas en México (Arellano & Sánchez, 2017).

La figura del CONEVAL se encuentra contemplada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM, 2018) en su artículo 26 estableciendo su autonomía, personalidad jurídica y funciones generales. Mencionado consejo tiene como principales atribuciones:

La medición de la pobreza y de la evaluación de los programas, objetivos, metas y acciones de la política de desarrollo social, así como de emitir recomendaciones en los términos que disponga la ley (CPEUM, 2018, art 26)

En consecuencia de este mandato constitucional y de la aparición de la Ley General de Desarrollo Social con su CONEVAL se inició un proceso de coordinación de cada entidad federativa en sus leyes locales con lo establecido en ordenamientos federales respecto a la evaluación de políticas públicas (Hernández, 2017). Sin embargo, esta armonización no ha tenido un avance homogenizado con el enfoque nacional, tal y como lo muestran los diagnósticos del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas que ha realizado CONEVAL desde el 2011.

Consejos estatales de evaluación de políticas públicas en México

Respecto a la creación de organismos descentralizados, desconcentrados, sectorizados o autónomos para la evaluación de políticas públicas se establece que a nivel estatal han sido pocos los gobiernos que han dado ese paso (Hernández, 2017). Si bien es cierto que cada estado de la república mexicana cuenta con su propia dinámica y criterio para otorgar la atribución de evaluación de políticas públicas al organismo que considere más eficiente- ya sea comité, instituto o



secretarías ya existentes-, la opción que promueve el desarrollo de una cultura cívico-política de participación ciudadana se encuentra en los consejos de evaluación (PND, 2007; Hevia et.al, 2011).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 dentro del eje “Democracia efectiva y política exterior responsable” se establece como estrategia el:

[Alentar a] una mayor participación de los consejos tanto en la elaboración de los programas sectoriales como en el diseño de políticas públicas específicas. (...) La finalidad de esta estrategia es promover, de forma ordenada y metódica, el capital social requerido para que sean los propios ciudadanos quienes identifiquen las necesidades específicas de su entorno, ubiquen posibles soluciones, conozcan las mejores formas para gestionar los recursos y se acerquen a los programas de gobierno para solventar los rezagos de su comunidad (PND, 2007, p.283).



El estado que fue pionero en la materia de establecer un consejo estatal encargado de la evaluación de las políticas sociales fue la Ciudad de México con el Consejo de Evaluación de Desarrollo Social del Distrito Federal, seguido de otros estados como Jalisco, con Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas y el Estado de México, con Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social.

En el Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2017 realizado por CONEVAL se muestra que dentro de los diez primeros lugares respecto a las mejores prácticas en cuestión de evaluación cinco se encuentran ocupados por estados que tienen consejos de evaluación (ver Tabla 4).

Tabla 4. Las diez mejores entidades federativas en cuestión de evaluación, 2017										
Lugar	1er	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo
Estado	Jalisco	Hidalgo	Guanajuato	CDMX	Chihuahua	México	Morelos	Yucatán	Oaxaca	Querétaro
	 Estado con Consejo de Evaluación de Políticas Públicas									
	 Estado sin Consejo de Evaluación de Políticas Públicas									

Fuente: Elaboración propia con información de CONEVAL, 2017.

A su vez, en un análisis más específico del mismo diagnóstico, muestra que de las primeras diez áreas con mayor eficacia de realizar/coordinar evaluaciones se encuentran tres consejos estatales de evaluación (ver tabla 5).

Tabla 5. Las diez mejores entidades federativas en cuestión de eficacia de las áreas responsables de realizar/coordinar la evaluación de la política social y los programas de desarrollo social, 2017										
Lugar	1er	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo
Estado	México	CDMX	Hidalgo	Morelos	Durango	Jalisco	Oaxaca	Campeche	Chihuahua	Guanajuato
	 Estado con Consejo de Evaluación de Políticas Públicas									
	 Estado sin Consejo de Evaluación de Políticas Públicas									

Fuente: Elaboración propia con información de CONEVAL, 2017.

La conformación de los consejos estatales de evaluación no es homogénea debido a que la misma naturaleza de la institución los hace moldeables a las posibilidades y dinámicas que tenga el contexto en el cual se desarrollan (Villarreal, 2008; Hevia et al., 2011). No obstante, existe una generalidad en cuanto a sus características de consolidación y especialización.

Los consejos de evaluación son entes consolidados en la organización pública, por lo que presentan pertenencia y solidez. A diferencia de los comités o comisiones, que son creados para una tarea y tiempo en específico; lo cual les confiere en automático la tendencia a desaparecer una vez cumplidas las condiciones de su creación.

Por otro lado, se encuentra la característica de la especialización. Debido a que los consejos de evaluación estatal tienen como eje principal la evaluación y monitoreo

de las políticas públicas de la entidad, sus atribuciones y obligaciones los dotan de herramientas específicas para alcanzar sus objetivos. En cambio, cuando el área responsable de coordinar la evaluación de las políticas públicas y programas gubernamentales es una dependencia u organismo al cuál se le agrega ésta atribución, se puede llegar a dar el caso de una falta de destreza por parte del organismo ya que es una actividad no intrínseca de sus funciones.

En este sentido, la implementación de los Consejos Estatales de evaluación ha servido para afrontar “la preocupación por el impulso de análisis que consideren [a los estados de la república] en su propia dinámica” (Martínez, 2014, p. 302) y complementar la visión nacional que tiene CONEVAL respecto a la evaluación.

Consejos Estatales de Evaluación de Políticas Públicas de Ciudad de México, Jalisco, Hidalgo y Guerrero

- Ciudad de México; Consejo de Evaluación de Desarrollo Social de la Ciudad de México

Como se ha hecho mención en párrafos anteriores, el primer estado de la república mexicana en establecer en su gobierno un sistema de evaluación de políticas públicas fue la Ciudad de México – en ese entonces Distrito Federal-. El 21 de septiembre del 2007 se crea por medio de un decreto el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal como organismo público descentralizado con la fundamentación de que:

Se considera indispensable la creación de un organismo que se encargue de evaluar la política social en su conjunto, así como a los diferentes programas que la integran, de manera tal que profundicemos en el cumplimiento del principio de transparencia, así como mejorar la atención de los principios de igualdad, equidad de género y social, justicia distributiva, diversidad, integralidad, territorialidad, participación y efectividad, contenidos en la Ley. (Decreto de creación, 2007, p.2)

La principal diferencia que tiene este consejo con su homólogo nacional es que puede emitir recomendaciones vinculatorias, lo cual se traduce en una obligación por parte de los Órganos Desconcentrados, Dependencias, Delegaciones y

Entidades ejecutoras de los programas sociales de cumplir con lo establecido en las evaluaciones externas que realiza el consejo (LDSDF, 2017, art 42 D).

El Consejo de Evaluación para el Desarrollo Social de la Ciudad de México, también conocido como Evalúa CDMX, se ha encontrado dentro de los dos primeros lugares en todos los diagnósticos realizados por CONEVAL para medir su desempeño como área evaluadora al combinar su normativa con su desempeño práctico (Diagnóstico, 2017) (Ver Tabla 6)

Tabla 6. Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas, Ciudad de México				
Año	2011	2013	2015	2017
Lugar como área evaluadora	1	2	2	2
Lugar como entidad	1	3	2	4
Lugar de la entidad en el promedio nacional de evaluación en 2017			19.1 puntos	arriba del promedio nacional

Fuente: Elaboración propia con información de CONEVAL, 2017.

- Jalisco; Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas

El estado de Jalisco con su Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas es otro ejemplo de la institucionalización de la evaluación en México a nivel estatal, el cual desde su conformación ha contribuido a la orientación de la estrategia de evaluación en la entidad obteniendo resultados que son reconocidos inclusive en el ámbito internacional (Hernández, 2017) (ver Tabla 7).

Tabla 7. Reconocimientos internacionales de Evalúa Jalisco			
Lugar	Año	Institución	Reconocimiento por:

1ro	2015	BID CoPLAC-GpRD	Gobiernos Subnacionales
2do	2015	BID CoPLAC-GpRD	Monitoreo y Evaluación
2do	2016	BID CoPLAC-GpRD	Monitoreo y Evaluación (Subnacional)
Mención especial	2016	OEA	Innovación en la Planificación y Evaluación de Políticas Públicas
<p>BID: Banco Interamericano de Desarrollo CoPLAC-GpRD: Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo OEA: Organización de los Estados Americanos</p>			

Fuente: Elaboración propia con información de Evalúa Jalisco, 2017.

El estado ya contaba desde 2006 con un sistema de evaluación, pero es hasta el 2013 que se implementa por medio de un decreto el Comité Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas que cambia después por medio de un acuerdo a Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas. Este consejo también es conocido como Consejo Evalúa Jalisco y sus principales funciones recaen en revisar de forma periódica los avances en el cumplimiento de la Estrategia de Seguimiento y Evaluación, contribuir en actualización de criterios y lineamientos de evaluación, cooperar en la elaboración de criterios de calidad de las evaluaciones externas e internas, formular recomendaciones sobre el Programa Anual de Monitoreo y Evaluación, etc.

De acuerdo a CONEVAL el estado de Jalisco se ha mantenido dentro de los primeros lugares respecto a la evaluación de sus políticas públicas debido a que el sistema de evaluación implementado en la entidad compagina la normativa y la práctica (ver Tabla 8).

Tabla 8. Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas, Jalisco

Año	2011	2013	2015	2017
Lugar como área evaluadora	13	9	4	3
Lugar como entidad	9	6	1	1
Lugar de la entidad en el promedio nacional de evaluación en 2017			22.9 puntos	arriba del promedio nacional

Fuente: Elaboración propia con información de CONEVAL, 2017.

- Hidalgo; Consejo Estatal de Desarrollo Social

El caso de Hidalgo dentro de la dinámica de evaluación subnacional muestra un avance vertiginoso en la escala de realización de buenas prácticas evaluativas. En el año 2011 Hidalgo se encontraba de acuerdo a información del CONEVAL en el lugar 28 de 32 respecto a avances en monitoreo y evaluación, sin embargo, en el 2017 ésta entidad se ubicó en el segundo lugar dentro del mismo diagnóstico (ver tabla 9).

En su Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 se menciona que:

[En] el entendido del compromiso mayúsculo del gobierno, que consiste en dar cumplimiento y atención adecuada a las demandas y necesidades sociales, éste se proveerá de un sistema integral de indicadores que facilitarán el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión de los órganos gubernamentales (PEDH, 2011, p.18)

A su vez en la Ley de Desarrollo del estado de Hidalgo se prevé un capítulo exclusivo sobre la evaluación de la política social del estado en el cual establece que:

La evaluación sobre las acciones de la política social, estará encaminada a conocer la operación y resultados de los programas y proyectos de Desarrollo Social con la finalidad de identificar problemas en la implementación de programas y en su caso, reorientar y reforzar la Política Estatal de Desarrollo Social.(...) [Esta] evaluación y seguimiento de los Programas Sociales que implemente el Ejecutivo Estatal y los Municipios será realizada por el Consejo (...) [.] Las Dependencias y Organismos del Ejecutivo Estatal así como los Municipios (...) facilitarán en todo momento al Consejo la información relativa a los programas. (LDSEH, 2018, arts. 28-30)

Dicha Ley fue promulgada desde el 2006 y hasta la fecha no ha sufrido cambios sustanciales en su apartado de evaluación.

Año	2011	2013	2015	2017
Lugar como área evaluadora	12	9	4	3
Lugar como entidad	28	9	6	2
Lugar de la entidad en el promedio nacional de evaluación en 2017			21.0 puntos	arriba del promedio nacional

Elaboración propia con información de CONEVAL, 2017.

- Guerrero; Consejo de Evaluación de Políticas Públicas

El estado de Guerrero ha mostrado, de acuerdo al CONEVAL, un “comportamiento oscilatorio” respecto a su desempeño de evaluación estatal. Dentro del primer diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación realizado en 2011 se posicionó dentro de los primeros diez estados con mejores prácticas de evaluación mientras que en 2017 obtuvo el penúltimo lugar (ver Tabla 10). A nivel nacional se considera a Guerrero como el estado que más problemas ha tenido para poder consolidar los

ejercicios prácticos del monitoreo y evaluación de políticas públicas (Anexo Diagnóstico, 2017)

El Consejo de Evaluación de Políticas Públicas del estado de Guerrero fue creado en 2016, sin embargo, la última evaluación realizada en el estado corresponde al año 2015 (Diagnóstico, 2017). Otro de los puntos negativos que tiene el estado es que no se logra identificar una planeación de futuras evaluación, reglas de operación y seguimiento de los resultados de las evaluaciones o un padrón de beneficiarios.

Año	2011	2013	2015	2017
Lugar como área evaluadora	11	19	16	24
Lugar como entidad	7	22	21	31
Lugar de la entidad en el promedio nacional de evaluación en 2017			25.3 puntos debajo del promedio nacional	

Fuente: Elaboración propia con información de CONEVAL, 2017.

Conclusiones

Desde hace más de una década México ha tomado la postura de darle vital importancia a la evaluación sus políticas sociales. Debido a que, entre otras cosas, esto se traduce en un andamiaje hacia mejoras de transparencia y rendición de cuentas que provoca que los ciudadanos puedan tener mayor confianza en las instituciones.

No obstante, por mucho tiempo este enfoque ha tenido una visión con sesgo de nivel federal, teniendo como consecuencia un excelente e innovador Sistema de Evaluación del Desempeño a nivel nacional pero una falta consolidación de dicho sistema a nivel estatal.

Cada entidad federativa obedeciendo sus alcances y limitaciones se sumó a las prácticas de evaluación de políticas públicas y programas gubernamentales. La implementación de consejos estatales de evaluación ha sido la opción que ha resultado más óptima a través de los años. Sin embargo, el nivel de desempeño en monitoreo y evaluación entre los distintos estado presenta una heterogeneidad. Esto se debe a que cada estado ha implemetado las acciones y enfoques que ha creído convenientes sin una base fija de criterios mínimos a conseguir como tal.

El diagnóstico realizado por el CONEVAL sobre el desempeño en monitoreo y evaluación cuenta con puntos estratégicos para medir la eficacia de la evaluación en cada entidad, sin embargo, al ser un diagnóstico a nivel federal este tiende a ser laxo en cuestión de que con presentar los requisitos son tomados en cuenta dejando de lado su funcionalidad en la realidad.

En otros caso aun cuando las entidades federativas han intentado tener un alineamiento respecto a la actividad evaluadora, sus esfuerzos y resultados han sido distintos (Hernández, 2017). Debido a que como se mencionaba en párrafos anteriores no existe una guía o una homogenización de criterios en cuanto a cómo implementar los Consejos Estatales de Evaluación.

Es por ello que se concluye que para lograr consolidar una óptima operatividad de los consejos estatales de evaluación deben establecerse parámetros mínimos a cumplir para todos los estados, para que así tengan una base sólida en cuestión evaluativa y a partir de ello construyan su propio andamiaje que se apegue en su totalidad a las situaciones en específico que presenten en sus regiones.

Bibliografía

Aguilar, L. (2010). Introducción. En Aguilar, L. (Ed.), *Política Pública* (p.17-60) D.F, México: Siglo veintiuno.

Arellano, J. & Sánchez, A. (2017). La evaluación de las políticas públicas en Jalisco Una aproximación desde la metaevaluación. *Revista de política y cultura*,

(47), p. 201-223. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n47/0188-7742-polcul-47-00201.pdf>

Cardozo, M. (2013). De la evaluación a la reformulación de políticas públicas. *Revista de Política y Cultura*, (40), p.123-149. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26728947007.pdf>

Hernández, N. (2017). Monitoreo y evaluación ¿una práctica pendiente en las entidades en México? El caso del estado de Hidalgo. *Encrucijada, revista electrónica del centro de estudios en administración pública*, (27), p. 1-18. Recuperado de http://investigacion.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/wp-content/uploads/articulos/art27_ineditos1_hernandez.pdf

Hevia, F., Vergara, S. & Ávila, H. (2011). Participación ciudadana en México: consejos consultivos e instancias públicas de deliberación en el gobierno federal. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), p. 65-88. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v19n38/v19n38a3.pdf>

Lázaro, B. (2015). *Estudio comparado sobre institucionalización de la evaluación en Europa y en América Latina*. Recuperado de http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1441725694-E-15_Estudio%20comparado%20FINAL.pdf

Martínez, D. (2014). Hacia un modelo para comprender las innovaciones institucionales en la política social de Guanajuato. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 2(5), 301-313. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/4576/457645127008/>

Merino, M. (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid, España: Ministerio de política territorial y administración pública.

Nirenberg, O. (2010). Enfoques para la evaluación de políticas públicas. En Amaya, P. (Ed.), *El Estado y las Políticas Públicas en América Latina*. P. 227-268. Recuperado de https://books.google.com.mx/books/about/El_estado_y_las_politicas_publicas_en_Am.html?id=tPIGjwEACAAJ&redir_esc=y

Nirenberg, O., Brawerman, J. & Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación, Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Argentina: PAIDOS.

Valencia, G. & Álvarez, Y. (2008). La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación. *Revista de Estudios Políticos* (33), 93-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429061005>

Villarreal, M. (2008). Participación Ciudadana en Políticas Públicas. Decimo certamen de ensayos políticos de la Comisión Estatal Electoral de Nueva León, p.32-48.