

# Sistema de evaluación del estado de Guanajuato: análisis de las prácticas de evaluación

Erick Alberto Navarro Esparza

Universidad Antonio Nariño, Colombia

[erick.navarro.e@gmail.com](mailto:erick.navarro.e@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6021-695X>

## Resumen

El presente trabajo analizó la institucionalización de la evaluación de programas estatales del gobierno del estado de Guanajuato, mediante el estudio de las prácticas de evaluación coordinadas a partir de la creación del sistema de evaluación estatal en el periodo de 2017 a 2020. Para dicho análisis se empleó una metodología cualitativa, teniendo como diseño metodológico el estudio de caso y como método analítico el análisis temático, se utilizaron dos técnicas de recolección de datos, la revisión documental y entrevistas estructuradas. Los principales hallazgos de la investigación revelan que el gobierno del estado de Guanajuato implementa evaluaciones de baja calidad a sus programas y políticas públicas.

**Palabras clave:** Evaluación subnacional; Políticas públicas; Programas públicos; Sistema de evaluación.

# Evaluation system of the state of Guanajuato: analysis of evaluation practices

## Abstract

This paper analyzed the institutionalization of the evaluation of state programs of the government of the state of Guanajuato, through the study of the evaluation practices coordinated from the creation of the state evaluation system in the period from 2017 to 2020. For such analysis a qualitative methodology was used, having as methodological design the case study and as analytical method the thematic analysis, two data collection techniques were used, documentary review and structured interviews. The main findings of the research reveal that the government of the state of Guanajuato implements low quality evaluations of its public programs and policies.

**Keywords:** Subnational evaluation; Public policies; Public programs; Evaluation system.



Fecha recepción: 22-03-2024  
Fecha aceptación: 22-05-2024

En México, la evaluación de programas y políticas públicas se ha convertido en una herramienta esencial para impulsar mejoras basadas en evidencia sobre la acción gubernamental; con base al principio de que lo que se mide se puede mejorar. Por ello, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) ha realizado, desde 2011, un seguimiento de las prácticas de evaluación de programas públicos en las entidades federativas del país, mediante diagnósticos del avance en la materia. De igual forma, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) elabora diagnósticos sobre el avance del presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación al desempeño (PbR-SED). Como resultado, en México se ha generado un conjunto de información que detalla los avances y retos de las prácticas de evaluación en las entidades federativas (CONEVAL, 2021; SHCP, 2022).<sup>1</sup>

El diagnóstico realizado por CONEVAL (2021) revela que el promedio de avance en evaluación a nivel nacional es del 89%. Por otra parte, la SHCP (2022), en su diagnóstico sobre el avance en el PbR-SED, indica que en el país hay un promedio de 76% de avance en la gestión para resultados (GpR), siendo la evaluación la segunda categoría con mayor avance, con un promedio del 85.7%. Esto sugiere que los gobiernos subnacionales en México han logrado avances importantes en materia de evaluación y que la evaluación en el país es una práctica institucionalizada.

A nivel nacional, destaca el caso de Guanajuato, ya que en los diagnósticos del CONEVAL (2021) y de la SHCP (2022), el estado se posiciona como una de las entidades federativas con mayor avance en la evaluación de programas públicos. Guanajuato muestra un avance del 97.2% en la medición del CONEVAL y un 100% en la categoría de evaluación de la SHCP. Además, entre 2017 y 2019, se realizaron 126 evaluaciones a programas públicos del estado, siendo la mayoría a programas de desarrollo social (Secretaría de Desarrollo Social y Humano [SEDESHU], 2020). Por lo tanto, queda claro que en Guanajuato la evaluación de programas públicos es una actividad recurrente.<sup>2</sup>

Pese al gran número de evaluaciones realizadas en la entidad y la evidencia generada, los resultados de las intervenciones del gobierno del estado de Guanajuato no son favorables. La pobreza en Guanajuato es una problemática generalizada; según datos del CONEVAL (2020), el 80.3% de la población de la entidad se encuentra en pobreza o con algún tipo de vulnerabilidad económica. Asimismo,

---

<sup>1</sup> El análisis que realiza el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social contempla 2 componentes analíticos: el componente normativo y el componente práctico. Este diagnóstico se realiza periódicamente cada 2 años utilizando la misma metodología, lo que permite hacer comparaciones temporales válidas. Para el análisis de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se creó un índice con la valoración global del avance en la implantación y operación del PbR-SED. Posteriormente se pondera el avance en cada categoría de análisis.

<sup>2</sup> México cuenta, por ser una república federal, con 32 entidades federativas, de las cuales 31 de ellas son considerados estados, siendo la Ciudad de México la única que no es catalogada como estado. De allí, que en el artículo se utilizan los términos de entidad federativa y estado como sinónimos para referirse a Guanajuato.

mo, existe rezago educativo en el estado, con un promedio de 9 años de estudio entre la población mayor de 15 años, puntaje por debajo del promedio nacional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020). Adicionalmente, Guanajuato ocupa la tercera posición como entidad federativa con mayor percepción de inseguridad (INEGI, 2019) y la novena posición en incidencia delictiva (INEGI, 2018).

Estos resultados cuestionan la relevancia de implementar numerosas evaluaciones en la entidad federativa. Aunque las evaluaciones han generado evidencias sobre el desempeño del gobierno del estado de Guanajuato, parece haber poca incidencia de estas evaluaciones como herramientas de mejora en la acción gubernamental. Por ello, el caso de Guanajuato es pertinente para la investigación, ya que, como señala Cardozo (2013a), con las evidencias generadas de las evaluaciones se podrían crear procesos de retroalimentación y ajustes a las políticas públicas; sin embargo, en Guanajuato parece no ser así.

Por ello, el presente estudio plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se han institucionalizado y desarrollado las prácticas de evaluación de programas estatales dentro del sistema de evaluación del gobierno del estado de Guanajuato durante el periodo de 2017 a 2020?

Este artículo está estructurado en cuatro secciones. En la primera sección se aborda el marco teórico-conceptual de la evaluación de políticas públicas. Después, se presenta la metodología implementada en el estudio. A continuación, se exhiben los resultados obtenidos de la investigación y se generan reflexiones al respecto. Finalmente, la investigación concluye estipulando las áreas de oportunidad del sistema.

## Fundamentos Teóricos-Conceptuales

### Evaluación De Políticas Públicas

La administración pública ha experimentado un proceso de reinención significativo a lo largo de la historia, pasando del enfoque burocrático weberiano a modelos lógicos prácticos como la nueva gestión pública (NGP) y la gestión para resultados del desarrollo (GpRD). Estos cambios de paradigmas han surgido con la intención de solventar la crisis del sector público. En la actualidad, los enfoques lógicos prácticos son los más congruentes para generar las bases teóricas y prácticas de la administración pública (Arellano, 2004).

La NGP ha sido uno de los enfoques más destacados para el sector público; no obstante, se ha diseñado pensando en los países desarrollados. Debido a la brecha

existente en la institucionalización del sector público entre los países desarrollados y los países en desarrollo, surge la GpRD como un intento de adaptar los postulados de la NGP a los países en desarrollo (Gonzales, 2013). Los líderes de organizaciones internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), reconocen la necesidad de garantizar que la globalización beneficie a todos los países y que se cumplan los objetivos mundiales de desarrollo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Banco Mundial [BM], 2008).

Desde el enfoque de la GpRD, se pretende acordar la forma de pensar e intervenir el desarrollo mundial. Este modelo de gestión privilegia la consecución de resultados sin poner énfasis en los procedimientos; para ello, es necesario generar evidencias (OCDE y BM, 2008). La GpRD no propone nuevos postulados teóricos y prácticos para la administración pública, sino que reivindica ideas elementales de modelos anteriores mediante el aprendizaje y la retroalimentación. El seguimiento y evaluación del desempeño es uno de los componentes importantes en la GpRD (Dussauge, 2017).

La ciencia de las políticas públicas comienza con Harold Lasswell (1992), considerado el padre de las políticas públicas. No obstante, es hasta la década de los años 90 que se considera a las evidencias como parte importante de las políticas públicas (*evidence-based policies*) (Feinstein, 2017). Actualmente, las políticas públicas son entendidas como respuestas, políticas y técnicas, a problemáticas sociales, siendo el Estado el principal actor en la gestión de estas problemáticas, pero no el único (Cardozo, 2013b).

Entre las fuentes de evidencias para las políticas públicas, sobresalen las evaluaciones (Bertranou, 2019), ya que son instrumentos que permiten analizar la eficacia de las intervenciones públicas (Gómez, 2012). Evaluar las políticas públicas implica emitir un juicio de valor sobre la intervención gubernamental, resultado de la reflexión y un análisis sistemático del desempeño de dicha intervención, que se puede realizar en diferentes momentos de la vida de las políticas (Di Virgilio y Solano, 2012; Gómez, 2012; Bertranou, 2019). Al ser un juicio de valor, la credibilidad de las evaluaciones depende de la credibilidad de quien evalúa, en función de su experiencia, confianza y rigor analítico (Cardozo, 2006).

En este contexto, las evaluaciones son fuentes importantes de evidencias que se pueden utilizar en los procesos de toma de decisiones (Aguilar, 2017). Sin embargo, no toda la evidencia se origina de evaluaciones, ni todas las evaluaciones generan evidencias (Feinstein, 2017). Existen pseudoevaluaciones (evaluaciones políticamente orientadas) y cuasievaluaciones (evaluaciones que no emiten juicios de valor), las cuales no presentan conclusiones rigurosas y creíbles (Cardozo, 2006). Por ello, evaluar políticas o programas públicos no garantiza por sí mismo su mejora (Ballart, 1996).

Cabe destacar que la evaluación no es la única herramienta utilizada para la generación de evidencias del desempeño gubernamental. El monitoreo, al igual que la evaluación, genera información sobre el proceso de las políticas públicas. El monitoreo implica el seguimiento continuo de las intervenciones públicas durante su implementación, lo que significa que el monitoreo es un proceso permanente de análisis del desempeño gubernamental (Bertranou, 2019).

## **Sistemas De Monitoreo Y Evaluación**

El monitoreo y la evaluación del desempeño gubernamental son actividades sistémicas que permiten estudiar el desempeño del sector público y generar mejoras a partir del aprendizaje (Bertranou, 2019). Por lo tanto, un sistema de monitoreo y evaluación es un sistema de información que ayuda a generar evidencias que pueden enriquecer la toma de decisiones mediante la retroalimentación y el aprendizaje (Di Virgilio y Solano, 2012). Dicho sistema permite evaluar organizaciones, programas, políticas e incluso evaluaciones anteriores (Cardozo, 2006).

En este sentido, los sistemas de monitoreo y evaluación pueden utilizarse como herramientas para la rendición de cuentas y los procesos decisorios (Arellano et al., 2012). A través del monitoreo y la evaluación, principales fuentes de evidencias para las políticas públicas, se genera información y conocimiento sobre las intervenciones públicas (Bertranou, 2019). De allí que Arellano et al. (2012) argumenten la importancia de crear e institucionalizar sistemas de evaluación del desempeño como guías de la acción pública.

Ciertamente, la relación entre la implementación de evaluaciones y el desempeño gubernamental, según Rodríguez y Ordaz (2021), radica en tres puntos. Primero, las evaluaciones ofrecen información relevante para la toma de decisiones. Segundo, permiten establecer correcciones en los procesos de las organizaciones. Tercero, ayudan a descubrir las fortalezas y debilidades de las agendas públicas. Por lo tanto, se puede concluir que evaluar posibilita forjar objetivos claros de las intervenciones para garantizar la consecución de resultados.

De este modo, queda claro que la intención de implementar evaluaciones en el sector público es mejorar el desempeño gubernamental. Las evaluaciones son instrumentos útiles para el desempeño gubernamental, ya que a partir de ellas se puede mejorar la calidad de los servicios públicos, la eficiencia de las intervenciones y la eficacia en la ejecución de presupuestos, entre otros aspectos. No obstante, todas estas mejoras son posibilidades ligadas a los usos de los resultados, lo que significa que la implementación de evaluaciones no genera cambios automáticamente (Salazar, 2009; Barrón, 2014).

## Marco Metodológico

### Diseño de la Investigación

Como enfoque metodológico, se optó por una metodología de corte cualitativo, ya que el presente estudio busca comprender cómo se desarrolla y estructura el proceso evaluativo en el sistema de evaluación del gobierno del estado de Guanajuato (SEE) desde la perspectiva de quienes lo conforman. Como diseño metodológico se eligió el estudio de caso, con un nivel metodológico exploratorio, pues no existe suficiente información sobre el análisis de los sistemas de evaluación en México.

El enfoque cualitativo permite comprender cómo la realidad es construida e interpretada a partir de la significación de los participantes (Hernández et al., 2014). El estudio de caso, como diseño metodológico, favorece la comprensión de fenómenos o temas poco estudiados y donde existen limitaciones en el conocimiento disponible. Este diseño metodológico ayuda a concebir el fenómeno analizado desde una perspectiva holística, sin necesidad de separarlo de su contexto real (Canta y Quesada, 2021).

La investigación contempla como objeto de estudio al SEE, por lo que se decidió utilizar una muestra de conveniencia (Hernández et al., 2014). Dicha muestra incluye a la Dirección de Evaluación del Instituto de Planeación del estado de Guanajuato (DE-IPLANEG), la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del estado de Guanajuato (DE-SEDESHU) y la Dirección General de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del estado de Guanajuato (DP-SFIA), por ser las entidades encargadas del SEE y de la coordinación de la implementación de evaluaciones en la entidad federativa.

Profundizar en las prácticas evaluativas del SEE requiere estudiar la institucionalización de dicho sistema. Para ello, se consideraron dos categorías de análisis que brindan un marco para comprender el proceso de institucionalización del sistema. La primera categoría de análisis es la formación y configuración del sistema, y la segunda es el funcionamiento del sistema.

La primera categoría ayuda a desentrañar el proceso de creación del sistema y la configuración de la política de evaluación del estado de Guanajuato. Esta categoría permite profundizar en los factores históricos, contextuales y normativos que influyeron en la formación del SEE. La segunda categoría aborda la implementación de la política de evaluación del estado de Guanajuato. Examina el proceso de evaluación que coordina el SEE y los procedimientos para la implementación de evaluaciones: la selección de los programas a evaluar, las metodologías empleadas y los roles y responsabilidades de cada integrante del sistema.

Analizar y examinar el SEE desde estas dos categorías de análisis permite responder al cuestionamiento respecto a la institucionalización y desarrollo de las prácticas de evaluación en el estado de Guanajuato a partir de la formación del SEE.

## Recolección De Datos

Para el análisis de las categorías mencionadas, se utilizaron dos técnicas de recolección de datos: la revisión documental de archivos relevantes obtenidos en los portales oficiales del gobierno del estado de Guanajuato y proporcionados mediante una solicitud de transparencia, así como entrevistas estructuradas a los representantes de las organizaciones que coordinan el sistema.

Los documentos examinados en la investigación incluyen:

- Reportes de evaluaciones realizadas en la entidad federativa en el periodo de 2017 a 2020
- Normativa aplicable en materia de evaluación
- Convocatorias e invitaciones para la implementación de evaluaciones del periodo de estudio
- Licitaciones para la implementación de evaluaciones en el periodo de estudio
- Asignaciones de los ganadores de las licitaciones
- Términos de referencia para la evaluación en el estado
- Organigramas de las direcciones encargadas de coordinar la evaluación
- Currículums del personal de las organizaciones rectoras del sistema
- Currículums de los evaluadores
- Propuestas técnicas y económicas de los evaluadores
- Criterios de selección de los evaluadores

Como segundo momento, se realizaron tres entrevistas estructuradas a los representantes de las organizaciones que componen la muestra. Para ello, se envió un oficio solicitando la participación de los responsables de las direcciones a analizar o de algún representante en su nombre. Por lo tanto, se entrevistó a la directora de la Dirección de Evaluación del Instituto de Planeación del estado de Guanajuato (DE-IPLANEG), al jefe de Desarrollo Estratégico para la Evaluación de la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del estado de Guanajuato (DE-SEDESHU) y al coordinador de Monitoreo y Evaluación de la Dirección General de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del estado de Guanajuato (DP-SFIA).



## **Análisis de Datos**

Como método para la sistematización y análisis de los datos se empleó el análisis temático. Se optó por un enfoque inductivo, ya que los temas emergieron directamente de los datos recolectados. Además, se adoptó una epistemología esencialista que permitiera entender las experiencias de los informantes y cómo estas se manifiestan en diferentes contextos. Para la identificación de los temas se utilizó un nivel semántico de interpretación, manteniendo una postura descriptiva de la información recabada por los informantes.

El análisis temático es un método cualitativo que posibilita identificar y analizar patrones en un conjunto de datos, a partir de su organización y descripción. Un enfoque inductivo en el análisis temático favorece la generación de conocimiento basado en la experiencia de los participantes, vinculando estrechamente los temas analíticos a los datos recabados. Una epistemología esencialista propicia el reconocimiento de la experiencia de los participantes y su significación, generando un reflejo de la realidad analizada. Así, un nivel semántico de interpretación permite obtener un entendimiento e interpretación general de los datos a partir de la descripción de la realidad de los participantes (Braun y Clarke, 2006).

Para el análisis de los datos se siguieron los pasos propuestos por Braun y Clarke (2006). Primero, se transcribieron las entrevistas realizadas en la investigación y se estudiaron tanto los documentos solicitados por transparencia como las entrevistas. En seguida, se codificaron los hallazgos iniciales de la revisión documental y las entrevistas. A continuación, se clasificaron los códigos y se generaron los temas de análisis. Posteriormente, se revisó la estructura y coherencia de cada tema, con el fin de asegurar la ilación en la interpretación de los datos. Finalmente, se sintetizó e interpretó toda la información obtenida en la recolección de datos y se estructuró el informe de los principales hallazgos de la investigación.

## **Resultados**

### **Formación y Configuración del SEE**

Como punto de partida, se debe destacar que el gobierno del estado de Guanajuato posee dos sistemas para el seguimiento del desempeño: el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y el Sistema Estatal de Evaluación (SEE). Al cuestionar a la Dirección General de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (DP-SFIA) y a la Dirección de Evaluación del Instituto de Planeación del estado de Guanajuato (DE-IPLANEG) respecto a la diferenciación del SED y el SEE, destacaron que el SEE tiene como objetivo evaluar las intervenciones del gobierno estatal, mientras que el SED busca monitorear,

con base en la metodología de marco lógico, el avance en las metas y objetivos de las intervenciones. En conclusión, el SED se implementa en y para el proceso presupuestario, mientras que el SEE es un sistema más general.<sup>3</sup>

El SED del estado se lleva en la secretaría de finanzas, hay una plataforma donde se registran los programas presupuestarios y se lleva un monitoreo de estos programas presupuestarios. El SEE es un poco más amplio porque abarca la evaluación de políticas públicas, de programas y de proyectos. (DE-IPLANEG)

El SEE es un modelo general que busca evaluar, políticas, programas y acciones específicas del gobierno, desde lo más macro hasta lo más específico. El SED es un modelo copiado e implementado de organismos internacionales a partir de la MML. Los dos sistemas pueden vivir separados, son formas específicas de análisis y sistematización de la política pública. Sin embargo, hoy día conviven juntos, siendo el SED más un método implementado que vive en el presupuesto y el SEE es un sistema más genérico. Podría existir programas que no estén en el SED, como programas emergentes o de crisis y al SED le toma tiempo introducirlos, pero el SEE podría evaluar y hacer mediciones de esos programas. (DP-SFIA)

Aunado a lo anterior, la DP-SFIA declaró que la formulación del SED y del SEE en el estado se dio por sinergia política. En 2012, el gobierno federal, bajo la presidencia del Partido Acción Nacional (PAN), impulsó el andamiaje del SED federal y lo relativo a prácticas de buen gobierno. En consecuencia, el gobierno del estado de Guanajuato, donde el PAN es el partido hegemónico, apoyó la propuesta nacional y se sumó al proyecto de creación de sistemas de seguimiento y evaluación.

En el 2012 estaba en la federación un gobierno del PAN y aquí en el estado un gobierno también del PAN, entonces hay una sinergia para echar a andar el SED y el SEE. La evaluación de programas y políticas nace y se impulsa por y desde la federación, se hacen unas modificaciones a la normativa y entonces en el estado de Guanajuato, en el 2014, es que se echa a andar todo el SED y posteriormente el SEE. (DP-SFIA)

Ahora bien, la DP-SFIA, la DP-IPLANEG y la DE-SEDESHU estipularon que las primeras evaluaciones realizadas en la entidad federativa fueron a programas sociales, siendo estas un requisito del gobierno federal por ser de fondos federales. Para la implementación de dichas evaluaciones, se asignó a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del estado de Guanajuato (SEDESHU) la responsabilidad de coordinar estas evaluaciones, contando con el acompañamiento y

<sup>3</sup> Para evitar mencionar repetidamente el puesto organizacional que desempeña cada representante de las organizaciones analizadas, se utilizará el acrónimo de la dirección de cada organización que representan.

asesoramiento del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Esto requirió un cambio en la normativa aplicable para otorgar atribuciones específicas sobre las evaluaciones de los programas del estado.

La Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato (LECRPG) establece que el poder ejecutivo debe poseer un sistema de evaluación (Congreso del estado de Guanajuato, 2021). Según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato, es responsabilidad de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del Estado de Guanajuato (SFIA) establecer un sistema que garantice una mayor racionalidad de los recursos públicos estatales. A la SEDESHU le compete la evaluación de las políticas y programas de desarrollo social, mientras que el Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato (IPLANEG) se encarga de evaluar las políticas y programas no sociales del estado (Congreso del estado de Guanajuato, 2019).

Entonces, según comentó la DP-SFIA, fue el IPLANEG quien propuso al gobierno del estado la creación del SEE, con el objetivo de fortalecer las prácticas de evaluación y dirigir los sistemas de evaluación existentes hasta ese momento. La DE-IPLANEG explicó que esta iniciativa surgió a partir de dos diagnósticos realizados por el Banco Mundial. El primero se enfocó en la transparencia, donde se identificaron áreas de oportunidad en los sistemas de evaluación. El segundo diagnóstico abordó el monitoreo y la evaluación en la entidad, recomendando principalmente establecer un sistema de evaluación estatal a cargo del IPLANEG.

Así, en 2017, mediante el decreto gubernativo 189, se constituye formalmente el SEE y se estipula que estará conformado por el poder ejecutivo del estado de Guanajuato, la SFIA, el IPLANEG, la SEDESHU, la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC), la contraloría social, el Observatorio Académico de Desarrollo Social y Humano del estado de Guanajuato y la Coordinación General Jurídica del estado de Guanajuato. Entre sus principales atribuciones se encuentran la aprobación de la agenda anual de evaluaciones y los términos de referencia, la coordinación de la red de evaluadores y la difusión de los resultados de las evaluaciones (Gobierno del estado de Guanajuato, 2017a).

Dentro de las principales responsabilidades que tiene el SEE, según los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato, se estipula: vincular los resultados de las evaluaciones con el sistema estatal de planeación y publicar los resultados de las evaluaciones en los portales oficiales del IPLANEG y la STRC. Además, las organizaciones públicas evaluadas deben atender las recomendaciones de mejora derivadas de las evaluaciones, y el SEE tiene la obligación de dar seguimiento a estas recomendaciones (Gobierno del estado de Guanajuato, 2017b). No obstante, en la LECRPG se establece que los responsables de elaborar el plan de acción para los aspectos susceptibles de mejora y su seguimiento son quienes ejecutan el gasto público (Congreso del estado de Guanajuato, 2021).

En general, la evaluación de políticas y programas estatales en Guanajuato comenzó por la sinergia política entre el gobierno federal y el estatal. El SEE surgió en 2017, a propuesta del IPLANEG, para mejorar las prácticas evaluativas en la entidad. Aunque el gobernador (poder ejecutivo del estado) es la cabeza del sistema, es responsabilidad de la SFIA asegurar el funcionamiento del SEE. Por otra parte, el IPLANEG es el responsable técnico del SEE y de la implementación de evaluaciones a políticas y programas estatales no sociales. La SEDESHU es la organización responsable de coordinar las evaluaciones a las políticas de desarrollo social y humano y a los programas sociales de la entidad.

El análisis precedente permite reflexionar sobre la institucionalización de la evaluación en el estado de Guanajuato y el Sistema Estatal de Evaluación (SEE). La disposición política en torno a la implementación de evaluaciones en la entidad federativa, así como la creación de un sistema destinado a la evaluación, es evidente. Sin embargo, al analizar la configuración del sistema, se observa una fragmentación. Incluso se podría asegurar que se trata de un conjunto de sistemas desarticulados entre sí. Por lo tanto, surge la interrogante de cómo funcionan estos sistemas y cómo coexisten entre ellos.

## Funcionamiento Del SEE

Resulta pertinente describir la composición del personal de la Dirección de Evaluación del Instituto de Planeación del estado de Guanajuato (DE-IPLANEG) y la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (DE-SEDESHU), ya que estas organizaciones coordinan las evaluaciones en el estado. Se solicitó por transparencia los organigramas de dichas direcciones y los currículos del personal. A partir de la información proporcionada, se observó que la DE-IPLANEG tiene siete puestos en su estructura orgánica, pero solo se obtuvo información de cuatro de ellos. Por otro lado, la DE-SEDESHU cuenta con catorce puestos en su estructura organizacional, aunque solo se proporcionó información de seis personas.

En cuanto a los perfiles del personal de la DE-IPLANEG (Tabla 1), se observa que, aunque no están orientados específicamente a la administración pública y la evaluación de políticas públicas, dos de ellos tienen una orientación hacia la materia y provienen de universidades reconocidas académicamente. Sin embargo, sería adecuado contar con perfiles enfocados en políticas públicas y evaluación, puesto que la perspectiva económica no es suficiente, ni la única a considerar, para la implementación de evaluaciones.

**Tabla 1. Perfiles del personal de la DE-IPLANEG**

Puesto	Educación		Experiencia
	Carrera	Universidad	
Director/a de evaluación	Maestría en economía	Universidad estatal de Arizona	Diseño y desarrollo SEE
Coordinador/a de proyectos de innovación	Maestría en economía	Centro de Investigación y Docencia Económicas	Finanzas, demografía y economía en la SFIA y la CONSAR
Coordinador/a de proyectos de innovación	Licenciatura en comercio internacional	Universidad de la Salle Bajío	Coordinación de agenda y logística en el IPLANEG
Sin información	Licenciatura en comunicación	Sin información	Control del gasto operativo en dependencias municipales

*Fuente: elaboración propia.*

Ahora bien, respecto al personal de la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (DE-SEDESHU), se observa que, aunque su tamaño es mayor que el de la DE-IPLANEG, sigue siendo considerablemente pequeño para la cantidad de evaluaciones que coordinan cada año. Asimismo, los perfiles del personal (Tabla 2) no son los más aptos en materia de evaluación. Solo hay una persona con formación en economía (el perfil más próximo de todos) en todo el equipo de trabajo, mientras que un gran número de perfiles no se ajustan a las necesidades de los puestos, como el caso de la persona con ingeniería en geomática.

**Tabla 2. Perfiles del personal de la DE-SEDESHU**

Puesto	Educación		Experiencia
	Carrera	Universidad	
Director/a de monitoreo y evaluación	Licenciatura en derecho	Universidad del Bajío	Asesoramiento a la secretaría general del congreso del estado de Guanajuato
Jefe/a de desarrollo estratégico para la evaluación	Licenciatura en comercio internacional	Sin información	Promoción social en la STRC.
Ejecutivo/a de integración y promoción para la evaluación	Licenciatura en ciencias de la comunicación	Universidad del Bajío	Comunicación social de la secretaría de salud
Jefe/a de mejora de los programas sociales	Licenciatura en economía	Universidad de León	Seguimiento del programa INAEBEA
Articulador/a y evaluador/a	Licenciatura en contaduría	Sin información	Docencia y atención social
Operativo/a de información para la evaluación	Ingeniería en geomática	Sin información	Apoyo operativo en programas sociales estatales

*Fuente: elaboración propia.*

A partir del análisis de los perfiles del personal de la DE-IPLANEG y la DE-SEDESHU, se percibe que la mayoría de quienes componen estas direcciones no están cualificados en materia de evaluación. Esto podría generar lagunas teóricas y técnicas en los procesos de evaluación de políticas públicas. Al mismo tiempo, cuestiona si la coordinación del gran número de evaluaciones en la entidad ha sido adecuada y si realmente se conocen las necesidades evaluativas del estado.

En relación con el proceso de implementación de la política de evaluación del gobierno de Guanajuato, es pertinente mencionar que, entre 2017 y 2020, el IPLANEG ha coordinado seis proyectos de evaluación, en su mayoría a políticas públicas. Mientras tanto, la SEDESHU ha coordinado más de 100 evaluaciones de programas sociales. Del proceso se puede destacar la selección de los programas a evaluar y los tipos de evaluación; la presupuestación y los costos de las evaluaciones; la selección de las empresas evaluadoras; las metodologías utilizadas para la evaluación y la calidad de las evaluaciones.

Respecto a la selección de los programas o políticas a evaluar y el tipo de evaluación a realizar, la DE-IPLANEG y la DE-SEDESHU estipularon que se realiza mediante el análisis de los programas susceptibles a evaluación. Cada subsistema revisa los programas que podrían ser evaluados y determina su pertinencia. Posteriormente, se genera un plan de evaluación y se presenta al consejo del Sistema Estatal de Evaluación (SEE). En el SEE se estudian las propuestas presentadas y se aprueban las evaluaciones a implementar en ese año, generando la agenda anual de evaluación. No obstante, no se presentaron indicios sobre la existencia de criterios claros para dicho análisis, por lo que se puede inferir que la selección de los programas y políticas a evaluar es un proceso discrecional.

Sobre el proceso de presupuestación y los costos de las evaluaciones, la DE-IPLANEG y la DE-SEDESHU declararon que la asignación presupuestal le compete a la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA). Los subsistemas presentan una propuesta presupuestal con un año de anticipación, y la SFIA autoriza el presupuesto destinado a evaluaciones. Además, mencionaron que los costos de las evaluaciones se asignan con base en el historial de evaluaciones previamente realizadas.

En este contexto, la DE-SEDESHU señala que en la entidad federativa los costos de las evaluaciones se encuentran por debajo de la media nacional. Esto se debe a que se contratan a empresas evaluadoras con baja especialización en evaluación, prefiriendo empresas locales y pequeñas. A partir de estas declaraciones, se infiere que el gobierno del estado de Guanajuato prioriza evaluaciones económicas sin cuestionar la calidad de las mismas, ni la credibilidad de quienes evalúan.

En el estado hemos logrado conseguir costos mucho más bajos. Lo que hemos hecho es apoyar y motivar a los proveedores locales, que cumplen con un perfil para hacer evaluación, pero no se compara con un perfil de un especialista que tienen otros proveedores. Recibimos propuestas de perfiles de institucio-

nes especializadas en el tema, que son de la ciudad de México y del norte del país, pero allí hablamos de personal técnico muy fuerte que tiene una enorme experiencia y por lo tanto sus cotizaciones son muy altas. (DE-SEDESHU)

Acerca de la selección de las empresas evaluadoras, la DE-IPLANEG y la DE-SEDESHU comentaron que se realiza mediante licitaciones públicas. Se publica la convocatoria o se hace la invitación directa, junto con los Términos de Referencia (TdR). Posteriormente, se aceptan las propuestas técnicas y económicas de los postulantes, se analizan dichas propuestas y se delibera sobre la opción a contratar. Según las asignaciones de los ganadores de las licitaciones proporcionadas por transparencia, se realizaron un total de 17 contratos con 11 consultorías para evaluar programas del estado de Guanajuato en el periodo de 2017 a 2020.

La SEDESHU celebró 11 contratos con 5 consultorías, mientras que el IPLANEG celebró 6 contratos con 6 consultorías. Hubo empresas que recibieron múltiples contratos para la evaluación en la entidad, destacando una consultoría con 4 contratos en el periodo analizado. Dicha empresa estipula, según los currículos proporcionados por transparencia, que se especializa en el desarrollo de estrategias de investigación; sin embargo, no especifica experiencia más allá de los contratos con el gobierno de Guanajuato. Además, al revisar su portal oficial de internet, se pudo observar que su enfoque empresarial se orienta a la mercadotecnia y temas de imagen política. Esto pone en tela de juicio la credibilidad y el rigor metodológico de la empresa para evaluar.

Asimismo, se obtuvieron por transparencia unas tablas comparativas de las propuestas técnicas realizadas por el IPLANEG, pero no se obtuvieron las propuestas técnicas de ninguna de las propuestas mencionadas. Por el contrario, de la SEDESHU se obtuvieron, por transparencia, las propuestas técnicas de las empresas contratadas, pero no se recibió ningún documento que evidenciara un proceso de análisis en la selección.

Si bien parece que el IPLANEG, según el análisis proporcionado, selecciona las mejores propuestas para la evaluación de los programas y políticas que coordina, no puede corroborarse dicho análisis debido a la falta de información. Por otro lado, se pudieron examinar las propuestas técnicas consideradas por la SEDESHU durante el periodo en cuestión, aunque no queda claro el criterio de selección. Al examinar cada una de las propuestas proporcionadas, se observó que no se seleccionaron las propuestas óptimas o sobresalientes desde el punto de vista metodológico. Las propuestas técnicas seleccionadas por la SEDESHU cumplían con lo estipulado en los TdR publicados, pero sin profundizar en la estructura metodológica. Esto sugiere que al gobierno del estado de Guanajuato no le importa contratar las mejores propuestas técnicas, siempre y cuando se ajusten al presupuesto y a las especificaciones mínimas establecidas en los TdR.

Ahora bien, respecto a las metodologías utilizadas para la evaluación en el estado de Guanajuato, la DE-IPLANEG y la DE-SEDESHU concordaron en que se emplean las metodologías del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), adaptadas al contexto de la entidad federativa. Las metodologías de CONEVAL están diseñadas para programas sociales del ámbito federal. Asimismo, comentaron que en la entidad no se están desarrollando metodologías propias para la evaluación. Según la DE-SEDESHU, lo importante es cumplir con lo que CONEVAL estipula.

Estamos utilizando las metodologías de CONEVAL, no estamos desarrollando nosotros la metodología, pero estamos aprendiendo de lo que se va contratando y podemos solicitarle a los nuevos que contratemos que desarrollen más este tema. (DE-IPLANEG)

Si lográramos una metodología propia, cuando los organismos como CONEVAL, que nos miden con las metodologías que ellos manejan, nos vamos a enfrentar con que van a decir que lo que tenemos no cumple lo que están midiendo y por lo tanto no nos van a reconocer el trabajo que se hace. Nos enfocamos a lo que sabemos que si nos van a medir. A fin de cuentas, cuando hablamos de monitoreo y evaluación el parámetro con el que se mide que tanto trabajo tienes en el tema, o no, es el parámetro federal que dice CONEVAL. (DE-SEDESHU)

Pese a que, según la declaración de la Dirección de Planeación de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (DP-SFIA), el Sistema Estatal de Evaluación (SEE) tiene la obligación de generar metodologías propias para la evaluación de los programas estatales de Guanajuato, el IPLANEG, según los Términos de Referencia (TdR) proporcionados por transparencia, continúa utilizando la metodología de CONEVAL. Estas metodologías, además de estar diseñadas para el contexto federal, están enfocadas en programas sociales. No obstante, el IPLANEG las utiliza para evaluar en el ámbito local y para programas no sociales, políticas públicas y proyectos de inversión. Las decisiones metodológicas para la evaluación en el estado de Guanajuato son cuestionables, ya que se genera una gran cantidad de evaluaciones al año, pero parece que no tienen claridad sobre cómo deberían evaluar o qué están evaluando.

Como último punto del análisis de la implementación de la política de evaluación del estado de Guanajuato, destaca el tema de la calidad de las evaluaciones. Al cuestionar sobre la calidad de las evaluaciones a la DE-IPLANEG, esta puntualizó que se asegura la calidad de las evaluaciones a través de los TdR. Adicionalmente, se detalló que se realizan constantemente revisiones del proceso evaluativo mediante la recolección de productos entregables. Por otro lado, la DE-SEDESHU expresó que la calidad no era un aspecto contemplado hasta



ese momento, pero que se aseguraba la calidad de las evaluaciones mediante el compromiso de quienes evalúan.

Tenemos contacto con consultores que cuando sacamos la convocatoria presentan sus propuestas y en el fondo ellos se comprometen con el estado, aceptando las condiciones que hemos presentado de hacer más con menos. En las convocatorias establecemos el techo presupuestario para las evaluaciones, de allí que, quien se interesa en participar sabe la condición en la que se va a hacer y si le interesa colaborar con la evaluación en el estado pues dice yo me ajusto a esa necesidad. No es que sacrifiquemos la calidad de la evaluación, sino que hemos trabajado mucho en formar una sinergia institucional para poder atender esta necesidad de evaluación sin sacrificar la calidad de estas. (DE-SEDESHU)

El análisis realizado sobre el proceso de implementación de la política de evaluación permite cuestionar el beneficio de realizar tantas evaluaciones de programas en el estado de Guanajuato. La falta de personal cualificado en materia de evaluación en las organizaciones que coordinan la evaluación en la entidad, la contratación de empresas no especializadas y el uso de metodologías inapropiadas evidencian que, en Guanajuato, las evaluaciones carecen de calidad. Por lo tanto, es cuestionable el beneficio de realizar tantas evaluaciones si no son de calidad.

Finalmente, al cuestionar a la DP-SFIA, la DE-IPLANEG y la DE-SEDESHU sobre las principales fortalezas y áreas de mejora del SEE, señalaron como retos la desarmonización de la normativa, la fragmentación del sistema, la falta de seguimiento a las evaluaciones y la no utilización de los resultados. Por otro lado, destacaron como fortalezas la implementación de evaluaciones, la creación de una agenda anual y la gran base de datos sobre los resultados de las evaluaciones.

## Conclusiones

A manera de conclusión, en 2017 se instituyó el Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato (SEE) a partir de la necesidad de coordinar el proceso de evaluación en la entidad federativa. Se infiere que el proceso de institucionalización surgió por un impulso político, mediante la sinergia existente entre la federación y el ámbito local en 2012.

Asimismo, se observó que el SEE está compuesto por subsistemas desvinculados entre sí, constituyendo un sistema fragmentado. Uno de los principales retos es la armonización del sistema, lo que requiere repensar su estructura y lógica causal. En términos prácticos, la SEDESHU, por ser la organización que coordina la mayor cantidad de evaluaciones en la entidad, actúa como el SEE del estado de Guanajuato.

El principal desafío del SEE es la calidad de las evaluaciones, un tema no contemplado hasta el momento de la investigación. La falta de metodologías propias al contexto de la entidad, la contratación de empresas no especializadas y con bajo rigor metodológico, y la falta de personal cualificado en las organizaciones rectoras del sistema, evidencian la baja calidad de las evaluaciones implementadas en la entidad.

Retomando la pregunta de investigación, se puede afirmar que la práctica de evaluación en la entidad federativa es una actividad institucionalizada. Existen estructuras orgánicas y normativa aplicable destinadas a la implementación de evaluaciones de los programas del estado, siendo incluso el estado de Guanajuato un referente a nivel nacional. No obstante, en cuanto al desarrollo de las prácticas, se observan fuertes debilidades en el proceso de evaluación. Especialmente, existen retos considerables en la calidad de las evaluaciones.

En conclusión, el gobierno del estado de Guanajuato ha logrado avances significativos en la institucionalización y desarrollo de las evaluaciones de programas estatales. La creación del SEE ha sido un paso importante para la sistematización y coordinación del proceso de evaluación en la entidad federativa. Sin embargo, se deben atender los retos señalados para fortalecer la política de evaluación de la entidad y el impacto de esta en el desempeño gubernamental. Abordar los desafíos identificados en esta investigación es crucial para consolidar la evaluación como herramienta para mejorar la toma de decisiones en el estado de Guanajuato.

Quedan entonces como interrogantes para futuras investigaciones los usos que se les dan a las evaluaciones, la capacidad institucional del gobierno del estado de Guanajuato respecto a la evaluación y el impacto que ha tenido la política de evaluación en el desempeño gubernamental del estado.

## Agradecimientos

El artículo se generó a partir de los resultados del trabajo de grado titulado: “Sistema de evaluación del estado de Guanajuato: análisis sobre las prácticas y los usos de las evaluaciones de programas estatales”.

El autor agradece a la Dra. Macarena Orozco Martínez por el acompañamiento y asesoría en el proyecto de investigación.

## Referencias

- Aguilar Astorga, C. R. (2017).** *Evaluación de políticas públicas*. Una aproximación. UNAM.
- Arellano Gault, D. (2004).** Nueva gestión pública ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa. En E. D. Arellano Gault (Ed.), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina* (pp. 13–48). CIDE.
- Arellano Gault, D., Lepore, W., Zamudio, E., & Blanco, F. (2012).** *Sistema de evaluación al desempeño para organizaciones públicas ¿Cómo construirlos efectivamente?* CIDE.
- Ballart, X. (1996).** Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas. En E. Q. Burgué & J. Subirats (Eds.), *Lecturas de gestión públicas* (pp.321-353). INAP.
- Barrón Vidales, A. (2014).** *El sistema de evaluación del desempeño del gobierno federal en México en los programas sociales: Una herramienta, ¿de gestión?, ¿de política pública?, ¿para qué?* [Tesis de maestría, Centro de Investigación y Docencia Económicas]. <https://repositorio-digital.cide.edu/>.
- Bertranou, J. (2019).** El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *Millcayac-Revista Digital de Ciencias Sociales*, 6(10), 151–188.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006).** Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(3), 277–299.
- Canta Honores, J. L., & Quesada Llanto, J. (2021).** El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775–786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>
- Cardozo Brum, M. (2006).** *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Miguel Ángel Porrúa.
- Cardozo Brum, M. (2013a).** De la evaluación a la reformulación de políticas públicas. *Política y cultura*, 40, 123–149.
- Cardozo Brum, M. (2013b).** Políticas públicas: Los debates de su análisis y evaluación. *Andamios*, 10(21), 39–59.
- Congreso del estado de Guanajuato. (2019).** Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el estado de Guanajuato. *Periódico Oficial del estado de Guanajuato*, 64(11), 1–42.
- Congreso del estado de Guanajuato. (2021).** Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el estado y los municipios de Guanajuato. *Periódico Oficial del Estado de Guanajuato*, 66(24), 1–56.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2020).** *Informe de Pobreza y Evaluación*. [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes\\_de\\_pobreza\\_y\\_evaluacion\\_2020\\_Documentos/Informe\\_Guanajuato\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_Guanajuato_2020.pdf)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2021).** *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2021*. [https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Diagnostico\\_2021/Diagnostico\\_ME\\_2021.pdf](https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Diagnostico_2021/Diagnostico_ME_2021.pdf)
- Di-Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012).** *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Fundación CIPPEC.
- Feinstein, O. (2017).** Evaluación pragmática de políticas públicas. *ICE Revista de economía*, 836, 19–31. <https://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1047>
- Gobierno del estado de Guanajuato. (2017a).** Decreto gubernativo número 189 mediante el cual se constituye el Sistema de Evaluación del estado de Guanajuato. *Periódico Oficial del Estado de Guanajuato*, 62(24), 1–10.
- Gobierno del estado de Guanajuato. (2017b).** Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato. *Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato*, 241, 1–10.
- Gómez Mateos, J. (2012).** *Evaluación de la calidad de programas de servicios sociales*. Universidad de Granada.
- González Arreola, A. (2013).** Enfoque conceptual: El qué, por qué y para qué de la GpRD. En Centro de Investigación y Docencia Económi-

- cas. *Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos* (pp. 11–20).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014).** *Metodología de la investigación. Sexta edición*. McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018).** *Tasa de incidencia delictiva por cada cien mil habitantes (Casos por cada 100 mil habitantes)*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019).** *Porcentaje de personas de 18 años y más que considera insegura su entidad federativa (Porcentaje)*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020).** *Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años (Años de escolaridad)*.
- Lasswell, H. (1992).** La orientación de las políticas públicas. En L. F. Aguilar Villanueva (Ed.), *El estudio de las políticas públicas* (pp. 79–103).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Banco Mundial. (2008).** *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. <https://bi-vica.org/files/gestion-por-resultados.pdf>
- Rodríguez Montañó, L. C., & Ordaz Álvarez, A. (2021).** La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 28–40. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Salazar Vargas, C. (2009).** La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Revista Opera*, 9, 23–51.
- Secretaría de Desarrollo Social y Humano. (2020).** *¿Qué es Monitoreo y Evaluación?* <https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2022).** *Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas. En los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la Implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño 2022*. <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Informe-PbR-2022.pdf>