



Evaluación de Políticas y Programas Públicos

Primera Edición

Módulo II





Contenido

MÓDULO II. LA EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS	2
Introducción	2
Lección 4. La Gestión para Resultados y la Metodología de Marco Lógico en el contexto de la evaluación	3
Principios de la Gestión para Resultados.....	5
Pilares de la Gestión para Resultados	7
Presupuesto basado en Resultados	8
¿Qué es un indicador de desempeño?	9
Contexto de la Metodología del Marco Lógico (MML) en la Evaluación	9
Matriz de Indicadores para Resultados.....	12
Lección 5. El seguimiento, la evaluación y la auditoría de políticas y programas públicos, en el marco de la GpR	15
La fiscalización en el Estado Mexicano y la evaluación	16
Secretaría de la Función Pública como ente fiscalizador	19
Auditoría Superior de la Federación como ente fiscalizador	20
Coordinación de la fiscalización en México	22
Referencias.....	24





MÓDULO II. LA EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Introducción

En el Módulo I de este Diplomado se situó conceptualmente a la evaluación del desempeño en el marco de la hechura de políticas públicas. Adicionalmente se destacó que las políticas públicas y los programas presupuestarios deben tener como respaldo una buena Teoría del Cambio para que los operadores de los programas puedan estar seguros de que los proyectos que llevan a cabo generarán los productos adecuados para la consecución de los objetivos planteados. En este segundo Módulo se situará a la evaluación del desempeño dentro del marco de la Gestión para Resultados y como complemento de las auditorías del desempeño.

La Gestión para Resultados (GpR) surge ante el declive del modelo burocrático *weberiano* y la instauración de la Nueva Gestión Pública (NGP) como nuevo paradigma. La Gestión para Resultados está orientada a administrar adecuadamente los recursos enfocándose en la medición del impacto y la generación de valor público más que en la entrega de bienes y servicios. En la Lección 4 se hace una breve revisión de las ventajas del modelo de la GpR sobre su antecesor y se presentan los pilares que la conforman.

Una vez revisados los principios de la GpR se presenta el Presupuesto basado en Resultados (PbR) como medio para mejorar la forma mediante la cual los gobiernos gestionan sus recursos y organizan la información presupuestaria. Esto para que la toma de decisiones se lleve a cabo de forma eficiente y acertada. Considerando la gran diversidad de Programas presupuestarios a través de los cuales se ejerce el presupuesto público, resulta indispensable contar con una metodología que homogenice la planeación. Ésta es conocida como Metodología de Marco Lógico (MML) la cual es una herramienta de planeación por medio de la cual se crean las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) en las cuales se vinculan indicadores de desempeño a objetivos divididos en cuatro distintos niveles.

Si bien las diferencias entre seguimiento y evaluación se explican en la Lección 1, en la Lección 5 se revisan las diferencias entre la evaluación y otro de los instrumentos para orientar a las instituciones al cumplimiento de resultados en el marco de este nuevo paradigma de gestión pública, es decir, las auditorías. Primeramente se hace una breve revisión a la normatividad que sustenta la fiscalización en México y se reconoce la importancia de las dos principales instancias fiscalizadoras a nivel federal: la Secretaría de la Función Pública (SFP) y la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

En el caso de la SFP, se le reconoce como el órgano de fiscalización del poder Ejecutivo con la responsabilidad del control interno del Gobierno Federal. Por su parte, el alcance de la ASF es mucho mayor ya que es el órgano técnico especializado de la Cámara de Diputados, dotado de autonomía técnica y de gestión, que se encarga de fiscalizar, conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad; el uso de los recursos públicos federales en los tres Poderes de la Unión; los órganos constitucionales autónomos; los estados y municipios; y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales. Finalmente y a manera de cierre de la Lección se hace una breve revisión de los esfuerzos de coordinación en materia de fiscalización en México.



Lección 4. La Gestión para Resultados y la Metodología de Marco Lógico en el contexto de la evaluación

La Nueva Gestión Pública (traducción habitual de *New Public Management*) es un término utilizado frecuentemente en las últimas décadas. Encuentra sus orígenes en países anglosajones, para luego extenderse en el mundo entero. La NGP refiere a un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos e introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción del Gobierno, para lograr un óptimo desempeño (Cardozo, 2006). El término fue inicialmente acuñado en 1991 por Christopher Hood con la publicación de la obra *A public management for all seasons?* En ella, señala la existencia de siete preceptos superpuestos (véase Figura 4.1) que aparecen en la mayoría de discusiones relacionadas con la NGP (citado en Cejudo, 2011: 50).

Figura 4.1 Siete Preceptos de la NGP



Fuente: Elaboración propia con base Cejudo (2011).

La NGP en ocasiones puede ser confundida con la Gerencia Pública. Sin embargo, cada una de ellas tiene particularidades específicas que se resumen en el Cuadro 4.1.



Cuadro 4.1 Diferencias entre la NGP y la Gerencia Pública

Nueva Gestión Pública	Gerencia Pública
<ul style="list-style-type: none"> • Busca la eficiencia de la estructura administrativa. • Se enfoca en satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos. • Espera la gradual eliminación del modelo burocrático para transitar hacia una Gestión para Resultados (GpR). • Prioriza la provisión de servicios de mejor calidad para generar valor público, lo cual se traduce en mayor bienestar social. • Considera a la evaluación como instrumento de modernización para la NGP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da solución a problemas administrativos. • Persigue la eficiencia y eficacia en todo el proceso administrativo sin priorizar la generación de valor público. • Prioriza asuntos ligados al liderazgo y capacidad de mando de sus estructuras piramidales. • Promueve un espíritu empresarial impulsando un crecimiento más sólido y duradero. • Busca calidad en la provisión de servicios que reciben los ciudadanos.

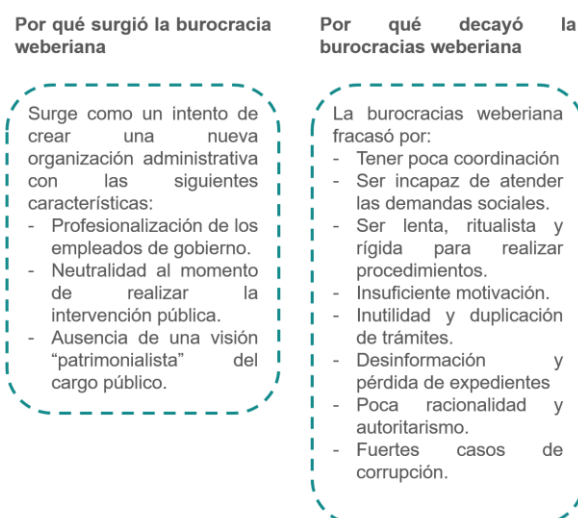
Fuente: Elaboración propia con base en Cardozo (2006).

En resumen, mientras que la Gerencia Pública se enfoca más en la **eficiencia y eficacia** de los procesos, la Nueva Gestión Pública se enfoca en cómo dicha eficiencia y eficacia coadyuvan en la generación de **valor público**, ya que este incrementa el bienestar de la población para la cual están dirigidas las Políticas Públicas y Programas presupuestarios.

El nacimiento de la NGP como paradigma


El nacimiento de la NGP estuvo ligado al declive de la burocracia tradicional mejor conocida como “**burocracia weberiana**”. De acuerdo con el creador de este concepto, el economista y sociólogo alemán Max Weber, la burocracia es el tipo de organización más eficiente que tiene la capacidad de atender las necesidades de la ciudadanía por medio de un complejo entramado de estructuras jerárquicas. En su misma definición se hacía referencia a la dominación legal del Estado, basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, donde los empleados realizaban todo tipo de funciones que les fuesen asignadas por medio de un contrato, en el cual se definía su salario con base en sus competencias. Este modelo **pretendía ser una revolución para la administración**, sin embargo, su excesivo control y múltiples factores a lo largo de su trayecto, terminaron por desarticularlo (véase Figura 4.2).

Figura 4.2 Proceso de la burocracia weberiana



Fuente: Elaboración propia con base en Cardozo (2006).





En la década de los años setenta esta situación comenzó a agudizarse de tal forma que este modelo llevaba a los gobiernos a una administración financiera ineficiente y obstaculizaba el logro de las metas macroeconómicas a corto y largo plazo. Debido a este fallido proceso de organización, como lo afirma Cardozo (2006), la Administración Pública en aras de una mejor calidad, se vio obligada a cambiar su imagen y se puede asegurar que, hasta su nombre. Todo esto ante la necesidad de un gobierno estable que soportara los problemas con rigurosidad y se convirtiera en el motor principal del desarrollo de los países.

Como primeros ejemplos que marcan el inicio de la NGP se identifica al Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda que llevaron a cabo reformas en sus gobiernos para la implementación de este nuevo modelo. De acuerdo con Cabrero (2003), la Nueva Gestión Pública surge en el momento más adecuado, ante la incapacidad del Estado para cumplir con los objetivos que se había propuesto. Por ello, los ciudadanos apuntan por un aparato público que **justifique su existencia y su gasto**, enfocando los recursos públicos a la **satisfacción de las demandas** de la sociedad. La nueva gestión pública introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión para resultados.

En México es posible identificar acciones emprendidas por los gobiernos para cambiar la lógica funcional de la burocracia y reformar la administración pública, tanto a nivel federal como estatal. El análisis de las nuevas prácticas administrativas en los gobiernos estatales cobra en México cada vez mayor relevancia. La consideración de los espacios subnacionales como lugares de encuentro con la ciudadanía y el aumento de las demandas sociales, sumadas a su pluralidad política, ubican a la NGP ante una realidad de mayores exigencias.

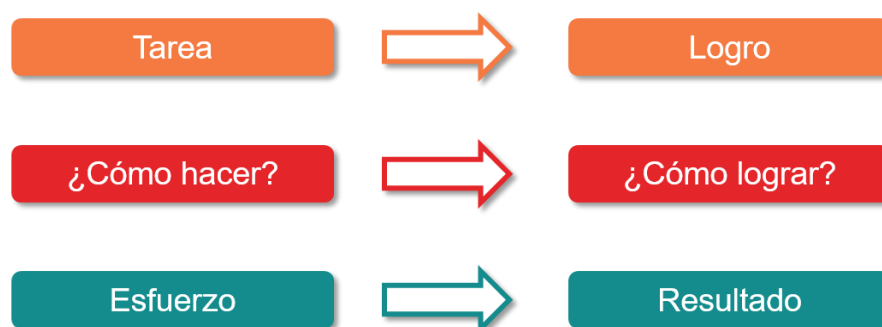
Principios de la Gestión para Resultados

La implementación de un nuevo paradigma como lo es la NGP, trajo favorables consecuencias para un nuevo modelo que exigiera el óptimo cumplimiento de resultados, haciendo énfasis particularmente en la Gestión para Resultados (GpR), donde su principal misión está orientada a administrar e implementar la intervención gubernamental con vistas a los **resultados deseados** y a utilizar la información para **mejorar la toma de decisiones**. Proporciona un marco coherente para la efectividad en el desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del progreso y la evaluación de los resultados (OCDE, 2012).

La GpR es un paradigma de cultura organizacional, que dirige y gestiona poniendo énfasis en los **resultados** y **no en los procedimientos** aplicados para lograrlos. Con la GpR se busca responder las siguientes preguntas: ¿Cómo se hace?, ¿para qué se hace?, ¿qué se logra? y ¿cuál es el impacto en el bienestar de la sociedad? Entonces, la GpR se orienta hacia la creación de valor público centrando su atención de forma más sistemática al logro de resultados. La creación de este valor público se logra a través del **cumplimiento de objetivos** y de la **mejora continua** (Cejudo, 2011). Con ello nace un nuevo paradigma, el cual está encaminado a lograr y cumplir con las metas y objetivos, como lo muestra la Figura 4.3.



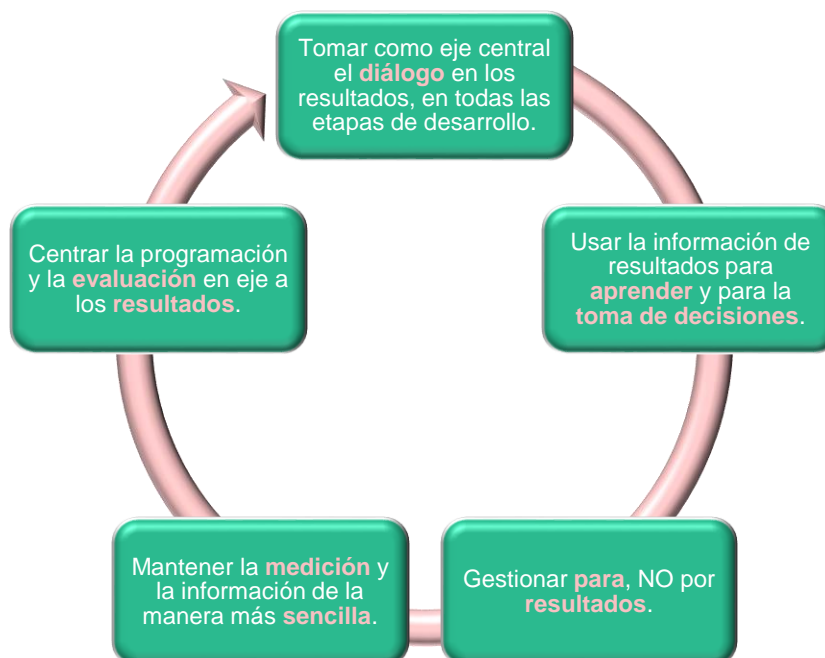
Figura 4.3 Cambio de Paradigma de la GpR



Fuente: Elaboración propia con base en el texto de Cejudo (2011).

La OCDE hace un énfasis particular, en los principios rectores de la Gestión para Resultados, acordados en la Segunda Mesa Redonda sobre Gestión para resultados de desarrollo en 2004, los cuales básicamente son 5 ejes rectores, mismos que se describen en la Figura 4.4.

Figura 4.4 Principios de la GpR



Fuente: Elaboración propia con información de la OCDE (2012).

La Gestión para Resultados en Desarrollo ha evolucionado como parte del esfuerzo mundial para reducir la pobreza, apoyar el crecimiento económico sostenible y equitativo y mejorar la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de los gobiernos nacionales y de las agencias de desarrollo. La efectividad en el desarrollo (definida de manera amplia) significa que los países y las agencias son más capaces de lograr sus resultados colectivos de desarrollo, y que tienen las herramientas adecuadas a su disposición para medir el progreso hacia esos resultados e informar sobre ellos y usar las enseñanzas extraídas para mejorar continuamente el desempeño (OCDE, 2012).

Pilares de la Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados define un ciclo conformado por **cinco pilares**, los cuales examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público este orientado a generar los mejores resultados, que estará conformado por: I) Gestión de programas y proyectos; II) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones; III) Planificación para resultados; IV) Presupuesto por resultados; y por último V) Monitoreo y evaluación (López y García, 2010).

La Planeación orientada a Resultados consiste en la formulación de objetivos, la definición de prioridades, la asignación de recursos y formulación de indicadores, para poder alcanzar los resultados que se han propuesto en un periodo determinado, en pro del desarrollo del país para resolver los problemas que aquejan a la sociedad y mejorar sus condiciones y calidad de vida.

El Presupuesto basado en Resultados es una estrategia que permite vincular la asignación de los recursos presupuestales a productos entregados, pudiendo ser bienes o servicios, y a resultados a favor de la población. Estos productos tienen la característica de que pueden ser medidos fácilmente. Para lograrlo, es necesario un compromiso de las entidades públicas, la definición de responsables de los programas y una rendición de cuentas puntual.

La gestión financiera, auditoría y adquisiciones es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de sus objetivos y metas.

La gestión de programas y proyectos consiste en asegurar que los gobiernos únicamente emprendan inversiones que sean convenientes en el mediano y largo plazo. Para cumplir este objetivo se necesita contar con un sistema nacional de inversión pública.

Finalmente, el monitoreo consiste en la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a los administradores, datos sobre el alcance y logro de los objetivos. Por su parte, dentro de este marco, la evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluida.

Con base en la consolidación de dichos pilares, es pertinente referir en la Figura 4.6 la situación y logros alcanzados en México.

Figura 4.5 Pilares de la Gestión para Resultados



Fuente: Elaboración propia con base en el texto de García, Kaufmann, Martínez, Sanginés (2016).



Figura 4.6 Índice GpRD - BID

- En **2010**, México obtuvo un Índice de GpRD de 3.2, lo que lo ubicó en la cuarta posición, sólo después de Chile (3.9), Brasil (3.7) y Colombia (3.2) .
- En **2015**, México obtuvo un Índice de 4.0, ubicado en la segunda posición, solo después de Chile (4.1).

Fuente: Elaboración propia con base en el texto de García et al. (2016).

Presupuesto basado en Resultados

Con los cambios antes mencionados en la gestión pública también crecieron las demandas de los ciudadanos por un sistema transparente y efectivo en la ejecución del gasto público. Estas demandas sirvieron como detonante para que gobiernos de varios países buscaran la forma de mejorar la eficacia y la eficiencia con la que otorgan sus servicios a la población. A su vez, esto ha generado que los ciudadanos tengan un mayor interés en conocer los costos de las intervenciones públicas, los resultados que éstas generan y los cambios que requieren en su propia organización las instancias públicas para atender las exigencias que se les están haciendo.

Esta tendencia se ha materializado con la introducción del **Presupuesto basado en Resultados (PbR)** en varios países, particularmente en los países miembros de la OCDE. Este modelo surge como el medio para **mejorar** la manera mediante la que los gobiernos **gestionan sus recursos**, con el fin de consolidar su desarrollo social y económico, y proveer mejores servicios a la población (Pérez, 2010). El PbR es una manifestación más de la NGP, y tiene como uno de sus fines generar información que permita a los gobiernos **tomar decisiones eficientes y acertadas** en materia de gasto (OCDE, 2007); así como ofrecer la información que demanda la sociedad. El PbR ha permitido en los países que lo instrumentaron, enfocarse más en los productos de la actividad de los gobiernos que en los insumos que se requieren para ello.

El Sistema de Evaluación del Desempeño es uno de los principales componentes del **Presupuesto basado en Resultados (PbR)**; se conforma, entre otros elementos de medición de indicadores de desempeño que permiten vincular los instrumentos de diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, asimismo, brindan un panorama más amplio sobre el impacto económico y social que generan los programas de gobierno. A partir del monitoreo y seguimiento de los indicadores que miden los resultados obtenidos de dichos programas se tomarán decisiones en materia presupuestal (Villalobos, 2010).

La evaluación del desempeño se ha ido consolidando en el país como uno de los pilares del PbR en México. Con el paso del tiempo se ha convertido en un conjunto de actividades y herramientas que ha permitido apoyar las decisiones presupuestarias con información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas.



¿Qué es un indicador de desempeño?

Como parte de la implementación de la GpR en México destaca el papel de los indicadores como herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios. En general, un indicador es un punto de referencia constituido por datos cuyo propósito es proporcionar información sobre determinado fenómeno. En el campo de las ciencias sociales, los indicadores son "...estadísticas, series estadísticas o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos o metas, así como evaluar programas específicos para determinar su impacto" (Horn,1993).

Sin embargo, es importante mencionar no cualquier indicador es adecuado para medir el impacto de la intervención pública. Los indicadores de desempeño deben estar enfocados a la medición del cumplimiento de los objetivos y metas, los cuales a su vez están orientados a medir el impacto de la intervención pública en la población objetivo o área de enfoque y en la generación de valor público. En la Figura 4.7 se representa la relación que guardan los indicadores del desempeño con otros elementos de la GpR.

Figura 4.7 Enfoque de los indicadores de desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, en el marco de la GpR, un **indicador de desempeño** es "La expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el **cumplimiento de los objetivos y metas**. Dicho indicador podrá ser estratégico (cuando mide el impacto de la intervención pública) o de gestión (cuando mide avances en procesos y actividades)" (SHCP, 2008). Es una herramienta de medición cuantitativa que mide fenómenos cuantitativos o cualitativos, que brinda elementos en torno a un programa o proyecto, por lo cual no puede interpretarse en contextos ajenos a éste, es decir cada indicador brinda información relevante y única respecto a un asunto en particular (CONEVAL, 2013).

Para garantizar que los indicadores que miden los avances de un Programa presupuestario son de desempeño y que están debidamente vinculados a objetivos que buscan resolver un problema público o atender una situación no deseada se emplea la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados.

Contexto de la Metodología del Marco Lógico (MML) en la Evaluación

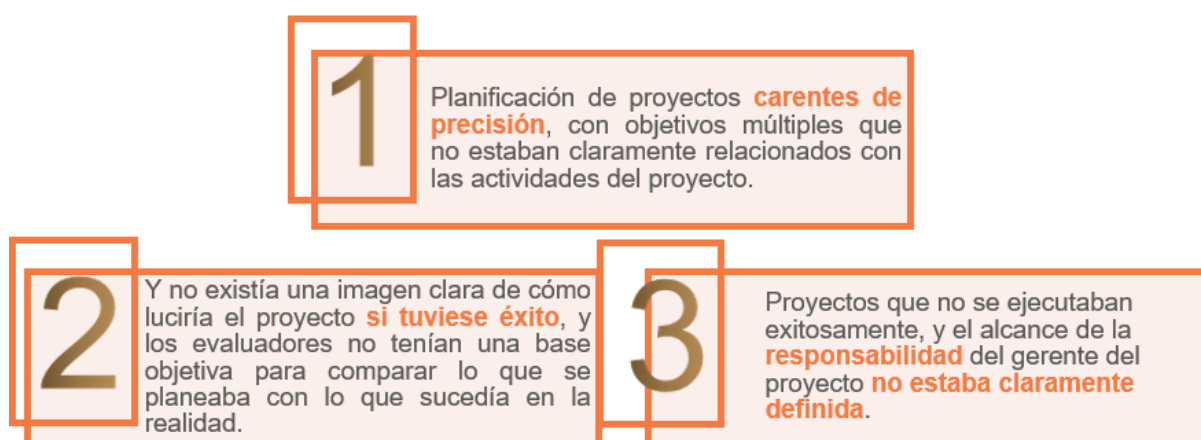
Tal como se mencionó previamente, la importancia del Sistema de Evaluación del Desempeño radica en su capacidad de proporcionar información relevante para detectar las necesidades y avances de los programas y políticas públicas. El Sistema nos da la oportunidad de conocer a

fondo, de forma sencilla y desglosada las etapas de cada proceso, así como la calidad con la que se ejecutan dichas etapas, de tal forma que se pueda replicar aquello en lo que se está acertando y/o modificar aquellos elementos necesarios, para así lograr el valor público.

Existen diversos métodos para poder llevar a cabo la evaluación, cada uno con sus ventajas y desventajas, todo en función de lo que se necesita. La amplia disponibilidad de opciones hace que las evaluaciones de programas, proyectos y políticas públicas no sean totalmente homogéneas a través de los años. Por esto, los organismos internacionales han promovido la adopción de la Metodología del Marco Lógico (MML) como un instrumento de planeación, cuya aplicación es fundamental para el proceso de evaluación.

Una de las definiciones más aceptadas para la MML, es aquella que la puntualiza como **una herramienta de la administración por objetivos**, empleada en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo (CEPAL, 2005); su objetivo principal consiste en definir de la manera más adecuada el diseño de la intervención del programa en la etapa de planeación, para verificar su viabilidad. Este método fue creado y desarrollado por León J. Rosenberg, bajo contrato para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en 1969 (Cámara de Diputados, 2008). El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes, mismos que se presentan en la Figura 4.8.

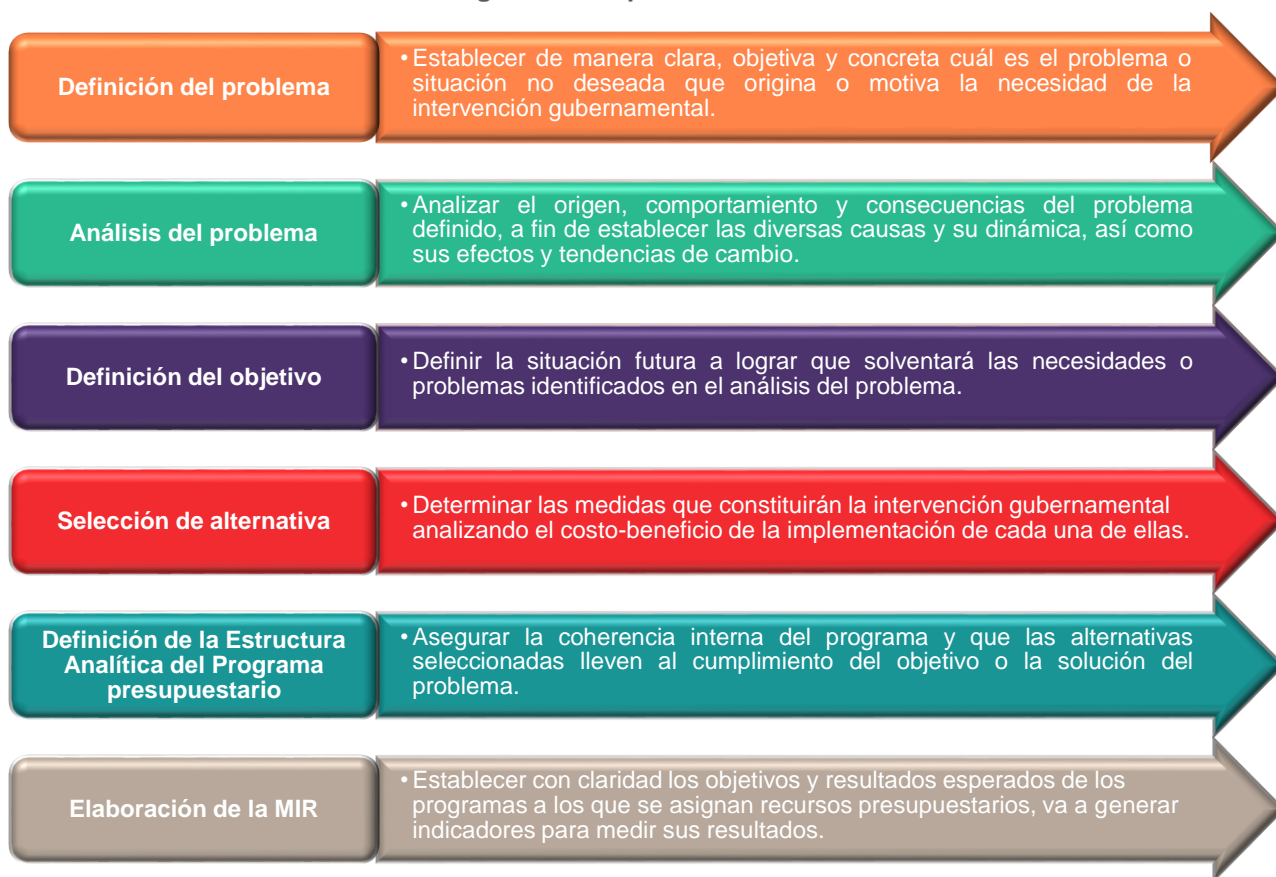
Figura 4.8 La MML como respuesta a tres problemas comunes



Fuente: Elaboración propia con base en USAID (1969).

Después de cincuenta años de implementación primeramente en el sector privado y posteriormente en el sector público, la MML ha sufrido adecuaciones dependiendo del objeto que se esté planeando. Para los fines de este Diplomado, para la planeación o diseño de Programas presupuestarios, se consideraran 6 etapas de la MML, lo cual garantiza su correcta aplicación. En la Figura 4.9 se resumen estas etapas y la principal actividad que se lleva a cabo en cada una de ellas.

Figura 4.9 Etapas de la MML




Fuente: Elaboración propia con base en SHCP (2016).

La primera etapa se “construye” identificando el **problema público** o **situación no deseada** que recae sobre determinada **población o área**. Estos dos elementos son indispensables para la correcta definición del problema a atender. En la segunda etapa, por medio de una herramienta conocida como el “**árbol del problema**” se coloca la situación construida en la primera etapa al centro del esquema a manera de “tronco”. Posteriormente se identifican las **causas** y se colocan en las “**raíces**” del árbol. Por su parte, los **efectos** del problema se colocan en las “**ramas**”. Tanto las causas como los efectos podrán tener diferentes niveles. La principal característica del árbol del problema es que todo lo que éste contenga deberá tener una **connotación negativa**, es decir, deberá estar redactado a manera de problema.

En la tercera etapa se busca convertir el problema en **objetivos a alcanzar**. Esto se logra cambiando la connotación del problema, de sus causas y efectos. Al hacer que **lo negativo sea positivo**, el problema se convierte en el objetivo, las causas en los **medios** para resolver ese problema y los efectos en los **finés**. En esta tercera etapa se conserva la estructura conformando así el “**árbol de objetivos**”.

Al concluir el árbol de objetivos, generalmente se cuenta con más de dos raíces, es decir, más de dos grupos de medios vinculados causalmente por la lógica vertical con el objetivo principal del árbol. En la cuarta etapa se llevan a cabo dos procesos; el primero es identificar las **acciones** que se deben realizar para lograr los medios y el segundo es **seleccionar las alternativas** que de acuerdo con un análisis de **costo – beneficio** y de **viabilidad** sean las mejores. Este paso es



indispensable porque a lo largo del análisis del problema podemos identificar causas que si bien son fundamentales para resolver un problema, no necesariamente corresponden al campo de intervención del Programa que se está creando. También se pueden encontrar alternativas que podrían tener un fuerte impacto en la resolución del problema pero con costos imposibles de asumir por parte de la Unidad Responsable del Programa. En ambos casos, estas alternativas se deben descartar conservando aquellas que sea viable implementarlas.

La quinta etapa corresponde a la definición de la estructura analítica del Programa, es decir, se hace una revisión lógico-causal en la que se identifique la coherencia interna del programa y que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o la solución del problema. Para ello se hace una lectura “vertical” de cada uno de los elementos del árbol de objetivos: si se llevan a cabo estas **acciones** entonces se logrará este producto; si se entregan todos los **productos** que se seleccionaron entonces se logrará el **objetivo principal**; y si se logra este objetivo se contribuirá a **resolver un problema** de mayor envergadura.

Una vez comprobada la lógica vertical del Programa entonces se procede a elaboración de la MIR. Para ello, el objetivo principal del árbol de objetivos se convierte en el nivel **Propósito** del Programa, los medios que constituyen productos a entregar se convierten en **Componentes** y las acciones para lograr esos productos se convierten en las **Actividades**. El fin que tenemos en lo más alto de la copa del árbol de objetivos se convertirá en el nivel **Fin** de la Matriz.

Matriz de Indicadores para Resultados

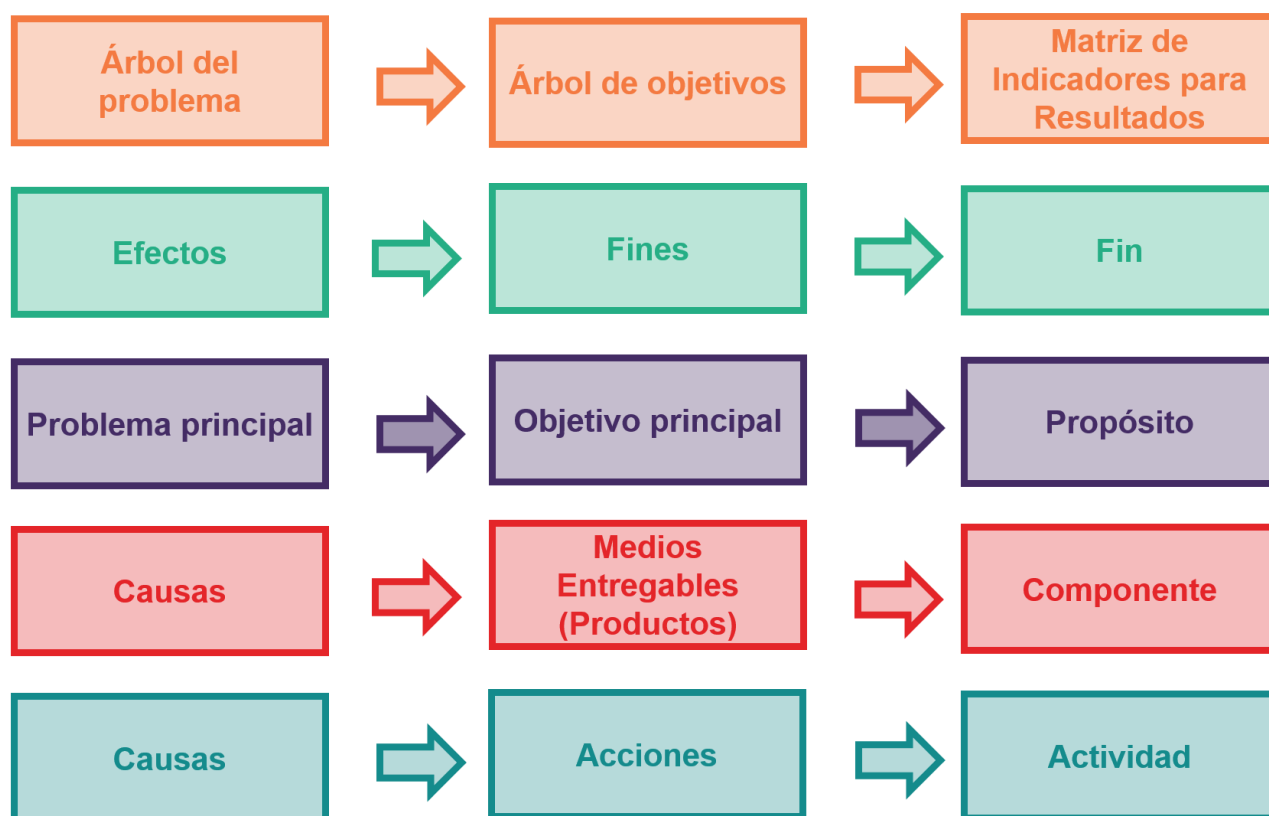
Con el fin de realizar un adecuado seguimiento de las etapas que permitirán obtener los resultados esperados de la implementación de un Programa presupuestario es necesario contar con la metodología adecuada para analizar, de principio a fin, el proceso de **planeación**. Es así que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se ha consolidado como un elemento fundamental para el diseño, seguimiento y evaluación de los Pp, al formar parte del conjunto de elementos metodológicos establecidos por el PbR-SED.

Así pues, la MIR constituye una **herramienta de planeación estratégica** que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del programa y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal o sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios entregados a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos que son factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos.

La MIR está compuesta por **4 filas y 4 columnas**. Las filas denotan **niveles de objetivos** del Programa mientras que las columnas permiten establecer **cómo se medirán los resultados** del mismo. Así pues, el objetivo principal al construir una MIR es establecer y estructurar el problema central resuelto a nivel Propósito, los fines a nivel Fin y los medios a nivel Componente y Propósito.

La forma como se vinculan los árboles del problema y de objetivos con la MIR queda resumida en la Figura 4.10 en la que se representa la evolución de los elementos que conforman la MIR.

Figura 4.10 Construcción de la columna de Resumen Narrativo de la MIR



Fuente: Elaboración propia con base en SHCP (2016).

El llenado de la Matriz se hace de izquierda a derecha comenzando con el Resumen Narrativo o los objetivos del programa. Se recomienda partir siempre del nivel Propósito por ser este la razón de ser del Programa. Posteriormente se definen los indicadores de desempeño por medio de los cuales se medirá el cumplimiento de los objetivos descritos en el Resumen Narrativo. De forma paralela se deben describir de forma exhaustiva los medios de verificación o fuentes de información de donde se obtendrán los datos del indicador, es decir, la tercera columna estará en función de la segunda. Finalmente se establecen los supuestos del objetivo, los cuales son situaciones que necesariamente tienen que suceder para que el objetivo por nivel se cumpla. Esto implica que la cuarta columna está en función de la primera y no de la tercera como en los casos anteriores. En la Figura 4.11 se puede observar la composición de la MIR.

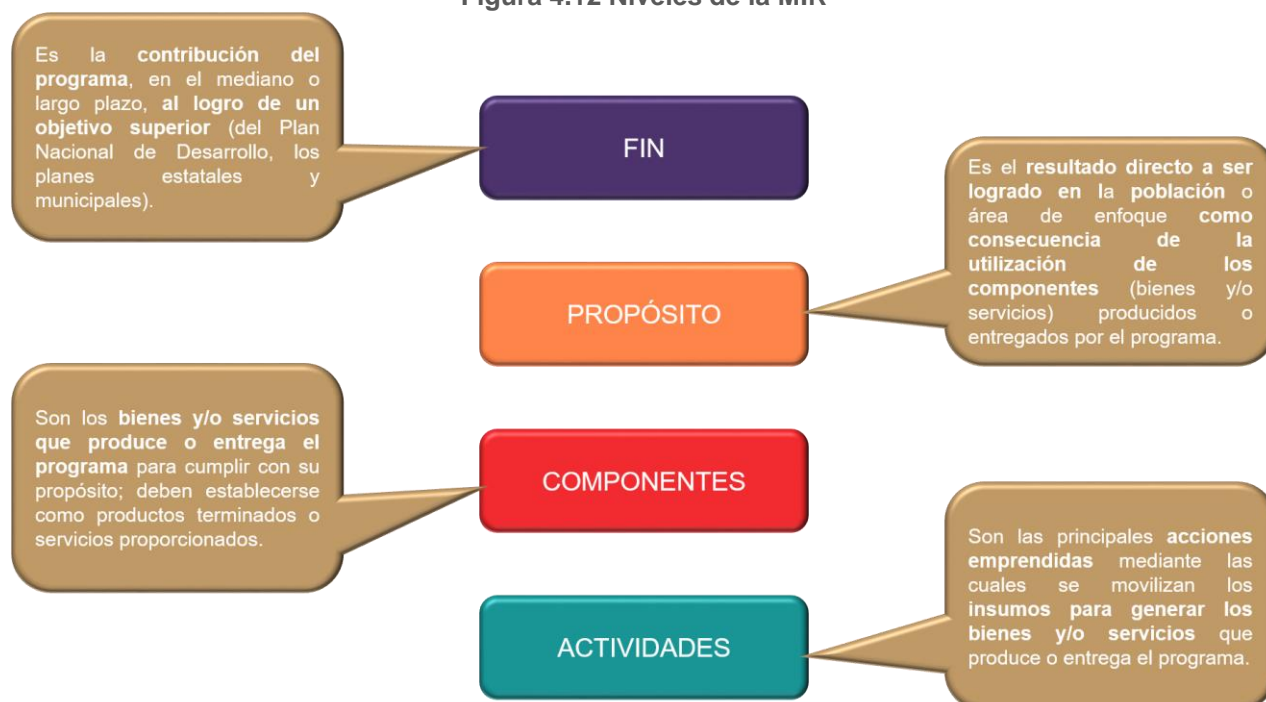
Figura 4.11 Composición de la MIR

	RESUMEN NARRATIVO / OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL (2005).

En las Figuras 4.12 y 4.13 se hace, respectivamente, una breve descripción de los niveles y columnas que conforman la MIR.

Figura 4.12 Niveles de la MIR



Fuente: Elaboración propia con base en SHCP (2016).

Figura 4.13 Columnas de la MIR



Fuente: Elaboración propia con base en SHCP (2016).

La estructura de la MIR organiza y alinea los objetivos del programa y permite pasar de actividades desalineadas de objetivos a un diseño coherente, lo que implica Actividades conducentes a la generación de bienes y servicios (Componentes), que se encuentran alineados con un Propósito y un Fin.

A lo largo de la lección hemos resumido de manera objetiva cómo funciona la NGP y la GpR con la finalidad de tener resultados más favorables en la evaluación ya que éstos son considerados para mejorar el diseño y la gestión de las políticas y programas públicos. Adicionalmente, esta información es importante para orientar las asignaciones de recursos con mayores elementos de análisis y de juicio respecto de los objetivos, las prioridades, los avances alcanzados y los factores que inciden en el impacto económico y social de los programas, su eficacia y eficiencia, así como en la calidad de los bienes y servicios entregados a la población, con el fin de la creación del valor público.

Lección 5. El seguimiento, la evaluación y la auditoría de políticas y programas públicos, en el marco de la GpR

La Gestión para Resultados (GpR), tal como se abordó en la Lección 4, orienta a las instituciones al cumplimiento de resultados a partir del nuevo paradigma de gestión pública. Su principal misión es administrar e implementar los recursos públicos con enfoque a los resultados deseados y utilizar la información para mejorar la toma de decisiones. Entre los pilares de la GpR, tenemos por un lado las actividades de seguimiento y evaluación, y por otro las actividades de auditoría.



De esta manera, podemos aseverar que en el marco de la GpR, las funciones de seguimiento, evaluación y auditoría son complementarias porque persiguen fines comunes, pero con diferencias que es menester resaltar. En la Figura 5.1 se resumen las principales características de estos tres instrumentos de valoración que promueven una gestión pública orientada a resultados.

Figura 5.1 Seguimiento, evaluación y auditoría



Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que el seguimiento es un requisito previo indispensable para la aplicación de los instrumentos de evaluación o auditoría, ya que permite la generación sistemática de información confiable sobre la asignación y el ejercicio de los recursos públicos destinados a la gestión gubernamental, haciendo posible su valoración en diferentes ámbitos, según las necesidades de los tomadores de decisiones (gestión, desempeño o gasto). Por esta razón es indispensable que el seguimiento y la evaluación no se vean como procesos independientes sino como momentos complementarios fuertemente vinculados por los indicadores de desempeño.

Al inicio de la Lección 1 de este Diplomado se expusieron las principales diferencias entre seguimiento y evaluación, por lo que queda pendiente vincular la evaluación con la fiscalización en el contexto mexicano.

La fiscalización en el Estado Mexicano y la evaluación

De acuerdo con el Sistema de Información Legislativa, la fiscalización es “el proceso de **revisar, auditar y vigilar** a detalle la congruencia entre los **objetivos planteados** y las **metas alcanzadas** en materia de contabilidad, finanzas, presupuesto, avances y beneficios económicos, adecuación programática y endeudamiento en cada uno de los entes de la administración pública y los Poderes de la Unión, en **cada ejercicio fiscal**. Implica controlar las actividades del Estado para confirmar que se ajusten a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad” (SIL, 2019).



Evaluación de
Políticas y
Programas Públicos
Primera Edición

méxico



La Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA) establece que la fiscalización de los recursos públicos se llevará a cabo por medio del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF). Este es “el conjunto de mecanismos interinstitucionales de coordinación entre los órganos responsables de las tareas de auditoría gubernamental en los distintos órdenes de gobierno, con el objetivo de maximizar la cobertura y el impacto de la fiscalización en todo el país, con base en una visión estratégica, la aplicación de estándares profesionales similares, la creación de capacidades y el intercambio efectivo de información, sin incurrir en duplicidades u omisiones”.

La LGSNA al ser una Ley General faculta a las instancias federales para coordinar la concurrencia de funciones entre los tres órdenes de gobierno. De esta forma, son integrantes del SNF la Auditoría Superior de la Federación (ASF), la Secretaría de la Función Pública (SFP) del Gobierno Federal, las entidades de fiscalización superiores locales, y las secretarías o instancias homólogas encargadas del control interno en las entidades federativas.

Es importante recordar que la SFC es parte del ejecutivo federal mientras que la ASF es el órgano auditor del Poder Legislativo de la Federación, es decir, es el contrapeso del ejecutivo federal. Por esta razón, la forma como cada una de estas instancias llevan a cabo la auditoría es diferente. La SFC, delimita su proceso de auditoría en las Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección en donde se explicitan que las auditorías están enfocadas “al **examen objetivo, independiente y evaluatorio** de las operaciones financieras, administrativas y técnicas realizadas; así como a los **objetivos, planes, programas y metas alcanzados** por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de determinar si se realizan de conformidad con los principios de **economía, eficacia, eficiencia, transparencia, honestidad** y en apego a la normatividad aplicable” (DOF, 2017).



Por su parte, la ASF define sus funciones de auditoría en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF), publicada el 18 de 2016. Para ellos la auditoría corresponde al “proceso sistemático en el que de manera objetiva se obtiene y se evalúa evidencia para determinar si las **acciones** llevadas a cabo por los entes

sujetos a revisión se realizaron de **conformidad con la normatividad establecida** o con base en principios que aseguren una gestión pública adecuada” (LFRCF, 2016).

Si bien estas definiciones son diferentes, contienen elementos en común, como son su carácter sistemático y objetivo, el apego del desarrollo de las funciones a la normatividad establecida, y que la gestión pública actúe en forma adecuada. Aunque con esto pareciera que la función de auditoría se limita a verificar el cumplimiento a la normativa que regula la actuación de los entes públicos, el resultado del análisis desarrollado en ellas es un poderoso instrumento para orientar a las instituciones públicas hacia el logro de resultados. En este sentido, la función de auditoría cuenta con un valioso instrumento: la auditoría al desempeño.

Según la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), la Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades y organizaciones del Gobierno operan de acuerdo con los **principios de economía, eficiencia y eficacia**, y sobre si existen

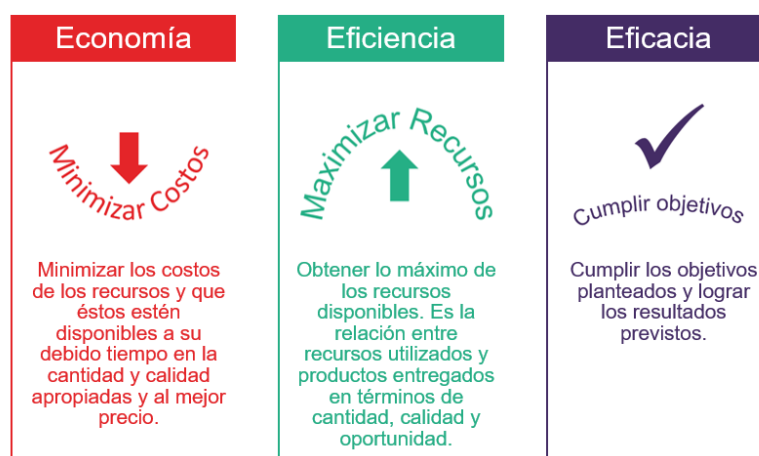


Evaluación de
Políticas y
Programas Públicos
Primera Edición



áreas de mejora. En la Figura 5.2 se describe en qué consisten estos tres principios de la auditoría.

Figura 5.2 Principios internacionales de la auditoría

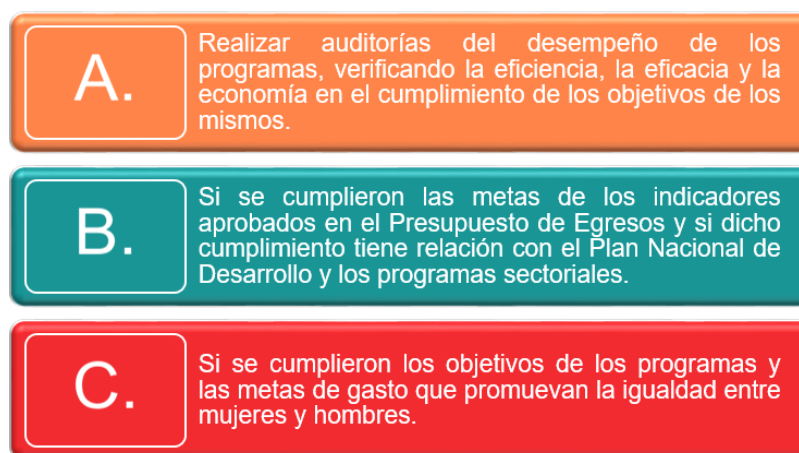


Fuente: Elaboración propia con base en Jarquín (2018).

Como se puede observar, el principio de eficacia tiene una clara orientación a resultados, tal como promueve la Gestión para Resultados. La Auditoría de Desempeño puede entonces concebirse como parte del concepto más amplio de gestión orientada a resultados, toda vez que ambas coinciden en el objeto de su accionar: los resultados de los programas de la administración pública. Si bien no son necesariamente vinculantes, pueden apalancarse entre sí (Jarquín, 2018).

En México, la ASF ha sido un impulsor de las Auditorías de Desempeño. La LFRCF establece como uno de los elementos de la fiscalización de la Cuenta Pública, la práctica de auditorías sobre el desempeño para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas federales (Artículo 2, Fracción II). Señala además que uno de los objetivos de dicha fiscalización, consiste en verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas por medio de las acciones descritas en la Figura 5.3.

Figura 5.3 Objetivos cuyo cumplimiento se verifica con las auditorías



Fuente: Elaboración propia con base en el Art. 14 Fracción II de la LFRCF.

Una vez concluida esta breve revisión de lo que implica la fiscalización tanto a nivel nacional como internacional, a continuación se revisará de forma particular cómo la SFP y la ASF impulsan las auditorías de desempeño en México.

Secretaría de la Función Pública como ente fiscalizador

Tal como se mencionó previamente, la SFP es el **órgano de fiscalización del poder Ejecutivo** responsable del control interno en el gobierno federal. Conforme el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, le corresponde establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal (APF) así como su realización, en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control. Para tal efecto, la Unidad de Auditoría Gubernamental es la responsable de definir un plan anual de trabajo.

La SFP vigila las actividades de los servidores públicos federales, determina la política de compras de la Federación, audita el gasto de recursos federales y coordina a los **Órganos Internos de Control (OIC)** en cada dependencia o entidad federal, entre otras funciones. Los OIC son unidades administrativas responsables de mantener el control interno de dependencias y entidades, y colaboran en la realización de auditorías en instituciones de la APF. Como resultado de las auditorías que se realizan para verificar la correcta aplicación de los recursos públicos federales, los entes auditores pueden emitir observaciones a las dependencias o entidades sobre incumplimientos o irregularidades detectados, recomendaciones, así como promover sanciones o denuncias en el caso de comisión de faltas administrativas o delitos en el marco del SNF.

Las auditorías de desempeño consideran tres elementos fundamentales: la visión propositiva de esta auditoría, el énfasis en el cumplimiento del mandato para el que fue creado el ente o programa y la consecución de sus objetivos y metas (SFP, 2015). Algunos de los principales tipos de auditorías que lleva a cabo la SFP se presentan en la Figura 5.4.

Figura 5.4 Principales tipos de auditoría que lleva a cabo la SFP




Fuente: Elaboración propia con base en SFP (2015).



Evaluación de
Políticas y
Programas Públicos
Primera Edición

méxico

SED
Sistema de Evaluación
del Desempeño



De las auditorías aquí descritas, la que es del interés de este Diplomado son las de desempeño. Estas se realizan conforme a las disposiciones que establece la Guía de auditoría a resultado de programas mediante la revisión al desempeño, en la cual se establece que la auditoría gubernamental tiene un enfoque de administración por resultados que verifica la planeación estratégica de los entes públicos y la vinculación entre la asignación de recursos y el desempeño institucional, a través de los impactos relevantes de los objetivos, las metas y los indicadores, podrá concluir en la evaluación de la eficacia, eficiencia, economía, así como la calidad de los bienes o servicios y la satisfacción de la población objetivo de los Programas Institucionales.

Auditoría Superior de la Federación como ente fiscalizador

Al inicio de esta lección se mencionó que la ASF es el órgano técnico especializado de la Cámara de Diputados, dotado de autonomía técnica y de gestión, que se encarga de fiscalizar, conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad; el uso de los recursos públicos federales en los tres Poderes de la Unión; los órganos constitucionales autónomos; los estados y municipios; y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales. Es gracias a estas facultades que la ASF puede hacer observaciones a los recursos ejercidos por las administraciones de los tres órdenes de gobierno.

Su función es vigilar el buen uso del patrimonio público. La revisión de la aplicación de recursos y programas públicos comprueba que los montos lleguen al destino programado y que las acciones de gobierno se cumplan conforme a lo legalmente establecido. El término "superior" indica que la ASF es la máxima autoridad y última instancia del país encargada de realizar las auditorías a los fondos públicos. Por ello, las dependencias públicas de los tres órdenes de gobierno están obligadas a responder a sus observaciones.

Al respecto, en 2016, con la emisión de la LFRCF, se eliminan los principios de anualidad y posterioridad. Con esto, se amplía el alcance de la fiscalización por parte la ASF, facultándola para revisar la cuenta pública del ejercicio fiscal en curso o ejercicios anteriores distintos al de la cuenta pública en revisión cuando se denuncien situaciones irregulares. Así pues, la ASF clasifica sus auditorías en dos categorías: Auditorías de Cumplimiento Financiero y las Auditorías de Desempeño (ASF, 2019).

En las **Auditorías de Cumplimiento Financiero**, se revisan la recaudación, captación, administración, ejercicio y aplicación de recursos aprobados por la Cámara de Diputados, así como el cumplimiento de la normativa correspondiente. En la Figura 5.5 se describen los cinco tipos de auditorías que comprende esta primera categoría.



Figura 5.5 Principales tipos de auditoría que lleva a cabo la SFP



Auditorías de inversiones físicas

Su materia de análisis son los procesos de adquisición, el desarrollo de las obras públicas, la justificación de las inversiones, el cumplimiento de los estándares de calidad previstos, la razonabilidad de los montos invertidos, así como la conclusión de las obras en tiempo y forma.



Auditoría forense

Consiste en la aplicación de una metodología de fiscalización que conlleva la revisión rigurosa y pormenorizada de procesos, hechos y evidencias, con el propósito de documentar la existencia de un presunto acto irregular.



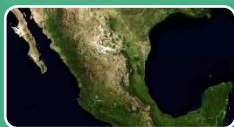
Auditoría a las tecnologías de la información y comunicaciones

En estos enfoques se revisan las adquisiciones, administración, aprovechamiento de sistemas e infraestructuras, calidad de los datos y la seguridad de la información de las entidades públicas.



Auditoría a los sistemas de control interno

Se evalúan las políticas, procesos y actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Auditoría al gasto federalizado

Consiste en fiscalizar el uso de los recursos y el cumplimiento de metas y objetivos de los fondos y programas financiados con recursos federales transferidos a estados y municipios. De la misma forma, bajo este rubro se revisan las Participaciones Federales.

Fuente: Elaboración propia con base en ASF (2019).

Por su parte las **Auditorías del Desempeño** se orientan a evaluar el grado de cumplimiento de metas y objetivos de los programas gubernamentales, conforme a los indicadores establecidos en el Presupuesto de Egresos y tomando en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo, los programas sectoriales, regionales, operativos anuales, y demás programas de las entidades fiscalizadas, entre otros, a efecto de verificar el desempeño de los mismos y, en su caso, el uso de recursos públicos federales (LFRCF, 2016); si fueron realizados con eficacia, eficiencia y economía, así como la verificación de su impacto social y económico así como los beneficios entregados a la ciudadanía. Este tipo de auditorías, se basa en la información y requiere habilidad analítica y creativa, a diferencia de la auditoría financiera, se enfoca más en la actividad que en las cuentas.

Asimismo, realiza actividades complementarias que representan una óptica distinta a la de la fiscalización tradicional, que permiten contar con análisis y perspectivas complementarias sobre temas de impacto en materia de gestión pública. En la Figura 5.6 se describen estos análisis complementarios llevados a cabo por la ASF.

Figura 5.6 Análisis complementarios llevados a cabo por la ASF

Evaluaciones de políticas públicas

Se evalúa si las decisiones del Estado que involucran recursos presupuestales para abordar problemas específicos han tenido como resultado, efectivamente, la atención del asunto público. En particular, se analizan los cambios producidos por la acción gubernamental en comparación con lo pretendido.

Estudios

Se refieren a investigaciones de temas diversos que coadyuvan a obtener una imagen integral de la implementación de las políticas públicas y su impacto sobre el desarrollo del sector gubernamental.

Fuente: Elaboración propia con base en ASF (2019).

Una vez concluidas las auditorías programadas, la ASF integra **Informes Individuales**, los cuales, se entregan a la Cámara de Diputados a través de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, el último día hábil de los meses de junio y octubre, así como el 20 de febrero del año siguiente al de la presentación de la Cuenta Pública. Asimismo, en esta última fecha, se entrega el Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

Las auditorías y los informes se ponen a la disposición de la ciudadanía a través de su sitio web, e informa semestralmente a la Cámara, por conducto de la Comisión de Vigilancia, el estado que guarda la solventación de observaciones a las entidades fiscalizadas, respecto a cada uno de los Informes individuales que se deriven de las funciones de fiscalización.

Coordinación de la fiscalización en México

La información analizada previamente nos permite darnos cuenta que algunas de las facultades de la SFP y de la ASF requieren de acciones coordinadas para evitar el riesgo de traslape; por ello, en marzo de 2017, la Secretaría de la Función Pública y la Auditoría Superior de la Federación suscribieron un Acuerdo para promover el intercambio de programas de auditorías, con el propósito de incrementar la cobertura de la fiscalización y evitar duplicidades, así como de continuar con la estandarización de los procedimientos de auditoría y avanzar en la formulación de Guías Homologadas de Auditoría” (SFP, 2017).

Por otra parte, para evitar una posible confusión entre las auditorías de desempeño y las evaluaciones al desempeño, es necesario aclarar que las **evaluaciones** analizan la **pertinencia y efectividad** para atender el problema público, tiene alcance temporal, temático y administrativo de mayor amplitud y no deriva en actos de autoridad. Una evaluación de política pública busca conocer el rumbo de una estrategia política, su alcance temporal abarca la estrategia misma.

Las evaluaciones buscan conocer el conjunto de acciones gubernamentales instrumentadas para solucionar un problema público y emite un juicio de valor sobre los objetivos y efectos de una política y sugerencias de mejora. A manera de resumen, en el Cuadro 5.1 se presentan las principales características que diferencian la evaluación de los dos instrumentos de fiscalización aplicados en México.



Evaluación de
Políticas y
Programas Públicos
Primera Edición

méxico



Cuadro 5.1 Elementos clave en la comparación entre evaluaciones y auditorías

ELEMENTO	EVALUACIÓN	FISCALIZACIÓN	
	SHCP Y CONEVAL	SFP	ASF
Actores involucrados	Externos. Organismos evaluadores contratados por dependencias y entidades, bajo la coordinación de la SHCP y CONEVAL.	Interno. La Secretaría de la Función Pública a través de los Órganos Internos de Control de cada Dependencia y Entidad.	Externo. Auditoría Superior de la Federación. Funciona como contrapeso del Poder Ejecutivo Federal.
Resultados o productos	Informes de evaluación 1. Hallazgos 2. Recomendaciones	Informes de auditoría	Informes de auditoría 1. Recomendación al desempeño 2. Solicitud de Aclaración 3. Pliego de observaciones
Medidas preventivas y correctivas	Formalización y seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).	1. Observaciones 2. Denuncias 3. Sanciones	1. Promoción del ejercicio de la facultad de comprobación fiscal 2. Promoción de responsabilidad administrativa sancionatoria 3. Denuncia de hechos
Momento en la gestión gubernamental	Antes, durante y después	Durante y después	Durante y después
Poder de la Unión al que pertenece	Poder Ejecutivo Federal		Poder Legislativo Federal

Fuente: Elaboración propia con información de la ASF, la SFP, la SHCP y CONEVAL.

Cabe mencionar que la ASF puede contratar despachos o profesionales independientes para realizar las auditorías que no sean investigaciones relacionadas con responsabilidades administrativas ni que manejen información en materia de seguridad nacional, seguridad pública o defensa nacional.

En el marco de la GpR, que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos, tanto auditorías como evaluaciones se enfocan en la gestión pública; sin embargo, las auditorías observan el ejercicio de los recursos federales con fines de fiscalización, mientras que las evaluaciones buscan verificar que el diseño y la implementación de políticas y programas públicos sean adecuados para la consecución de los objetivos nacionales. Es decir, tanto evaluaciones como auditorías buscan el adecuado aprovechamiento de los recursos y la obtención de resultado pero en diferentes ámbitos.

Referencias

- Cardozo, M. (2006). La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México. Recuperado de:
http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/eval_pol_prog_pub.pdf
- Cabrero, E. (2003). Los cambios en la agenda de las políticas públicas en el ámbito municipal: una visión introductoria. Recuperado de:
<file:///C:/Users/WIN/Downloads/DOCT2064044.PDF>
- Cejudo, G. (2011). La nueva gestión pública. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2008). El sistema de evaluación del desempeño y el programa anual de evaluación. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Recuperado de:
<http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016) Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. Recuperado de:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019) Tipos y enfoques de auditorías. Auditoría Superior de la Federación. Recuperado de:
https://www.asf.gob.mx/Section/53_Tipos_de_auditorias_desarrolladas
- CEPAL (2005). Metodología del Marco Lógico, para la planificación, el seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- CONEVAL (2013). Manual para el diseño y construcción de indicadores. Recuperado de:
https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- García, M. Kaufmaan, J. Martínez, J. Sanginés, M. (2016). Base de datos de indicadores de GpRD: cuestionario. Recuperado de:
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15543/base-de-datos-de-indicadores-de-gprd-cuestionario>
- García, M. López, R. (2010). Gestión para resultados en el desarrollo de gobiernos subnacionales. Recuperado de:
https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Recuperado de:
<http://newdoc.nccu.edu.tw/teasylabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf>
- Horn, R. (1993). Statistical indicators for the economic and social sciences. Hong Kong. Cambridge, University Press.
- Jarquín, M. Molina, E. Roseth, B. (2018). Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe. Recuperado de:



file:///C:/Users/WIN/Downloads/Auditor%C3%ADa-de-desempe%C3%B1o-para-una-mejor-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf

OCDE (2007). Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México. Recuperado de: http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf

OCDE (2012). México. Mejores políticas para un desarrollo incluyente. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>

Pérez, F. (2010). Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México. Recuperado de: http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf

Rosenberg, J. (1969). Resumen del Marco Lógico. Recuperado de: <http://www.oocities.org/es/atsuarez1974/hwct/t3.html>

SFP (2015). Guía de auditoría a resultados de programas mediante la revisión al desempeño. Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/1792>

SFP (2017) 5to. Informe de labores 2016-2017 de la Secretaría de la Función Pública. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255002/V_INFORME_SFP_2017.pdf

SEGOB (2017). Disposición 2 del ACUERDO por el que se modifica el diverso por el que se establecen las Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección). Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5502100&fecha=23/10/2017.

SHCP (2007). Guía para el diseño de indicadores estratégicos. Recuperado de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaIndicadores.pdf>

SHCP (2016). Metodología del Marco Lógico. Recuperado de: http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf

SHCP (2017). Lineamientos para la elaboración del informe de auditoría para evaluar el cumplimiento de las disposiciones de carácter general en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: <https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Lineamientos%20Informe%20PLD.pdf>

Sistema de Información Legislativa (2019) Fiscalización. Recuperado de: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=274>

Villalobos, A. (2010). El sistema de evaluación del desempeño (SED) en México: una propuesta para los gobiernos locales. Recuperado de: <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/16087.pdf>

