

Licenciatura en **Contaduría** y **Finanzas Públicas**

5° semestre

Módulo 15

Indicadores de desempeño y
evaluación de la
gestión gubernamental



Unidad 2

Indicadores de desempeño

Contenido



Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

Índice

Introducción.....	3
Resultados de aprendizaje	4
2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño y normatividad	5
2.2 Indicadores de desempeño de los entes públicos	17
2.2.1. Definiciones y tipología	20
2.2.2 Modelos de evaluación	22
2.3 Ciclo de construcción de indicadores de desempeño y metodologías	24
Cierre	30
Referencias de la unidad	31



Introducción



Unidad de competencia

Formula indicadores de evaluación a partir de las metodologías en el ámbito público para medir el desempeño.

En la sociedad moderna, la eficiencia es considerada como una unidad de medida que garantiza el uso óptimo de los recursos y la capacidad de la gestión pública para la generación de bienes y servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Sin embargo, esta mirada ignora la complejidad del diseño de los sistemas de evaluación de la gestión pública, ya que los diferentes grupos de interés de las entidades gubernamentales exigen información de los resultados de la gestión.

Por lo tanto, un proceso inherente a la gestión pública es la evaluación, es especialmente importante en la construcción de una participación ciudadana más activa, donde los indicadores del desempeño de la gestión pública apuntalan tanto los procesos de planeación estratégica como la actuación de los diferentes actores en los procesos de mejora continua.

La evaluación es base fundamental del desempeño organizacional, ya que está presente en todo el proceso de formulación, diseño y ejecución de las políticas públicas. En este contexto, no existe duda de que la construcción de indicadores de desempeño tiene una estrecha relación con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de la estructura analítica del programa presupuestario, por lo tanto los criterios de valoración de un indicador y los procedimientos de recolección y manejo de información de fuentes primarias o secundarias son parte de los requerimientos técnicos en la construcción de indicadores.

Al finalizar la unidad serás capaz de formular indicadores de evaluación a partir de las metodologías en el ámbito público.

El desarrollo de la unidad se realiza en tres temáticas:

1. Sistema de Evaluación del desempeño y normatividad
2. Indicadores de desempeño de los entes públicos
3. Ciclo de construcción de indicadores de desempeño y metodologías

En la unidad temática indicadores de desempeño, punto de referencia para transformar los sistemas administrativos en mecanismo que responda, a la vez, a las demandas de

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

la ciudadanía, al menor costo y con la mayor calidad y a la rendición de cuentas basada en el desempeño a la que están sometidas las organizaciones públicas.

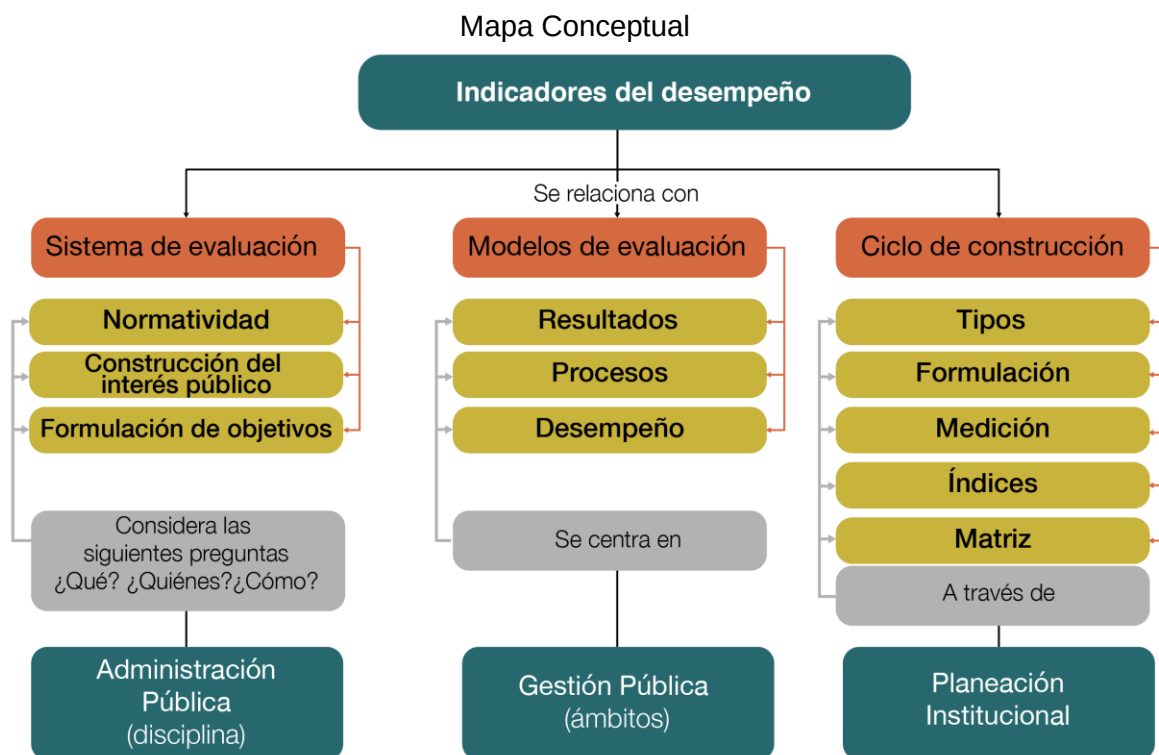
Resultados de aprendizaje

En esta unidad 2 denominada *Indicadores de desempeño* se aborda el Sistema de Evaluación del desempeño y normatividad con la finalidad de establecer las características principales de los indicadores de desempeño de los entes públicos: definiciones y tipología, modelos de evaluación y el ciclo de construcción de indicadores de desempeño y metodologías.

Al finalizar la unidad 2, de manera específica, lograrás:

- Vincular la planeación estratégica con los indicadores de desempeño.
- Diagramar las etapas de las metodologías de evaluación.
- Formular indicadores de desempeño.
- Formular la matriz de indicadores para resultados.

Te invitamos a revisar el mapa conceptual de la unidad 2 que te brindará una visión global, a través de la relación del sistema de evaluación del desempeño, indicadores y ciclo de construcción.

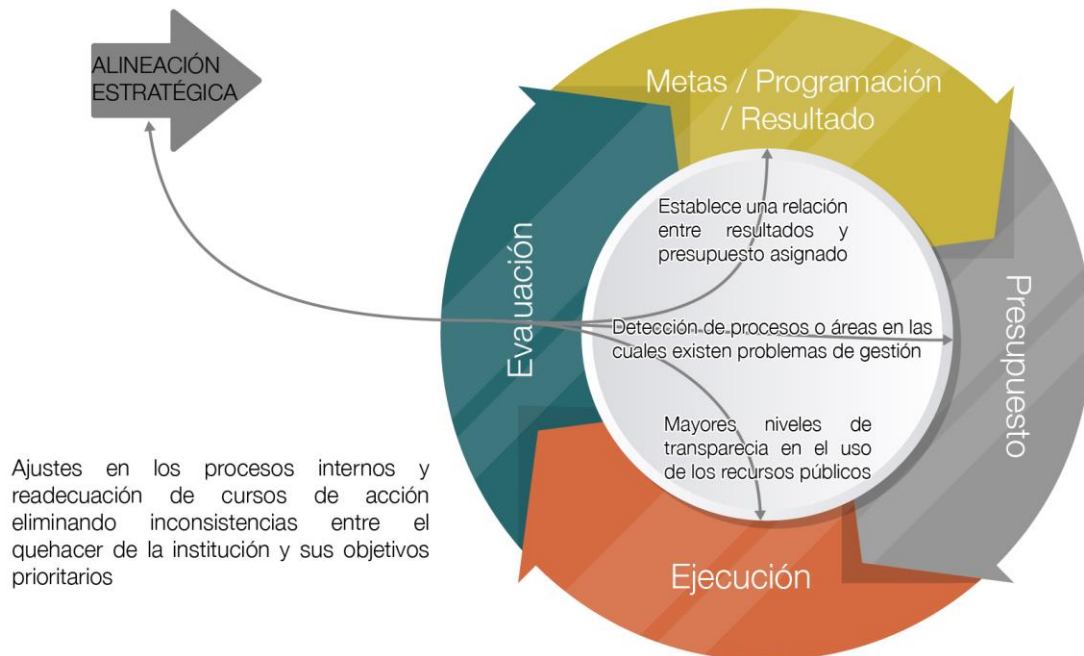




2.1. Sistema de Evaluación del Desempeño y normatividad

La normativa establece que el Sistema de Evaluación del Desempeño es una fuente de información que integra los elementos metodológicos en la valoración y verificación del grado de cumplimiento de metas, objetivos y resultados de la acción pública a partir de la comparación entre lo planeado y lo realizado con base en indicadores estratégicos de gestión. Las entidades gubernamentales que se evalúan continuamente logran un mejor desempeño (figura 1). De los beneficios de la evaluación, es observar la congruencia entre el mecanismo técnico-administrativo, procedimientos e instrumentos que vinculan la planeación con el cumplimiento de resultados.

Figura 1. Beneficios de la evaluación



Fuente: Adaptado de Anthony (1998) citado por Bonnefoy & Armijo (2005), *Manual de Indicadores de Desempeño del Sector Público*, CEPAL: Chile

En el contexto de la rendición de cuentas las entidades del sector público desarrollan el presupuesto en función del plan nacional de desarrollo, los planes anuales de desempeño y elaboran reportes congruentes con la misión, objetivos, metas y resultados para la asignación de recursos tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, así como la descripción de la sistematización de la evaluación. Otro beneficio derivado del Sistema de Evaluación de Desempeño es que, al mejorar la eficacia e impacto de políticas, programas e instituciones, se estimula la transparencia en la gestión pública,

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

incorporando el control de la ciudadanía mediante el vínculo permanente y progresivo entre planeación, presupuestación, ejecución y evaluación.

El uso de sistemas de evaluación del desempeño muestra la racionalidad de los programas, la implementación de acciones diseñadas para entregar los resultados programados, analiza los riesgos y promueve la participación de los diferentes grupos de interés a partir de acuerdos sobre los ajustes internos de los procesos internos de gestión y renovación de programas.

¿Qué función tiene un sistema de evaluación del desempeño? La respuesta a este cuestionamiento depende de la perspectiva que se elija. Podemos iniciar con el componente administrativo, parte del proceso que compara lo planeado contra lo ejecutado. Como herramienta para la toma de decisiones que se establecen para realizar los ajustes. Los sistemas de evaluación como incentivo que refuerza la transparencia y la rendición de cuentas y mecanismos de asignación de responsabilidades.

Al establecer las diferentes aproximaciones a los sistemas de evaluación del desempeño es posible establecer ciertas características:

- Regulación del proceso de construcción de la matriz de indicadores de resultados.
- Vinculación de los resultados de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico y el presupuesto por resultados.
- Integración y desarrollo de métodos y herramientas de monitoreo que se requieran aplicar para la evaluación al desempeño.
- Integración de definiciones, clasificación y propósito de los indicadores estratégicos y de gestión
- Establecimiento de criterios para elegir, formular y aplicar los indicadores de desempeño.

De la exposición anterior, es evidente que el sistema de evaluación del desempeño es un proceso que agregar valor a cualquier actividad o resultado. Por lo tanto, el sistema de evaluación del desempeño se incorpora desde la definición de prioridades hasta la evaluación de la ejecución del presupuesto por resultados, es decir a lo largo de todo el proceso de planeación estratégica, dentro de las entidades gubernamentales para obtener resultados.

El sistema de evaluación incluye dos partes: la generación de indicadores de resultados, y de desempeño, colocando el foco de atención en la alineación de las políticas públicas con los programas que ejecutan las entidades (véase figura 2). Esto se ilustra desde la definición de prioridades, base de la formulación de las políticas públicas hasta la programación mediante el presupuesto por resultados, que tiene una interacción con la evaluación del desempeño institucional y de resultados.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental

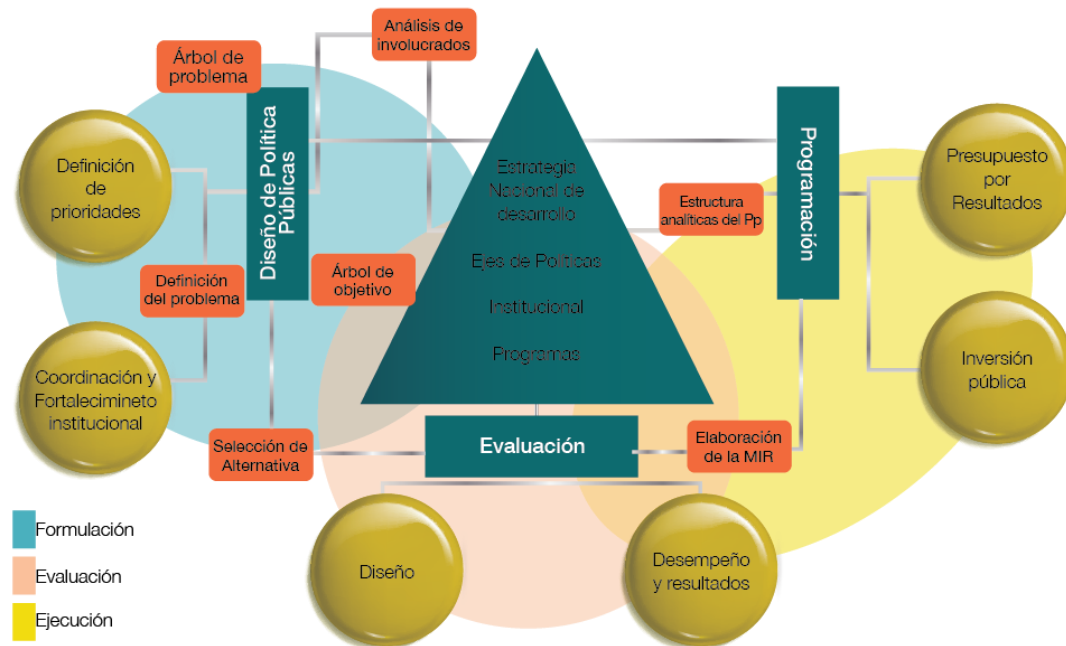


Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

La utilización de un sistema de evaluación implica la definición de indicadores que permitan establecer la relación entre el desempeño logrado y la asignación de recursos, así como el fundamento de las decisiones financieras y de gestión que

Figura 2. Alineación de políticas públicas y evaluación del desempeño



Fuente: Banco Internacional de Desarrollo (2002) *Evaluación de políticas*

También se considera que el sistema de evaluación del desempeño hace explícitos el conjunto de recursos que están bajo el control gubernamental y la capacidad de las entidades para combinar y convertir estos recursos en bienes y servicios para la ciudadanía.

Ahora bien, de acuerdo con la OCDE (2009) los indicadores de desempeño aportan en el marco de la gestión pública información cuantitativa y cualitativa de los cambios generados por la acción gubernamental desde la formulación de las políticas públicas hasta la ejecución del presupuesto por resultados en la generación de bienes y servicios en función de las prioridades y la coordinación intrainstitucional e interinstitucional en el cumplimiento de objetivos y el nivel de satisfacción de la población. Además, provee los elementos de juicio para establecer el nivel de desempeño y la toma de decisiones necesarias para la mejora continua de la gestión.



Cuadro 1: Elementos y objetivos del SED

Elemento	Descripción
Objetivos	Estratégicos del PND y de los programas derivados de éste; Estratégicos de las dependencias y entidades; De los Programas presupuestarios
Indicadores	Estratégicos de los programas sectoriales; Estratégicos y de gestión de programas presupuestarios.
Metas	De largo plazo establecidas por el Ejecutivo Federal; De los indicadores de los objetivos de los programas presupuestarios y/o de unidades responsables de gasto.
Normas de operación	Orientadas para el logro de resultados de los programas presupuestarios y unidades responsables sujetos a reglas de operación, lineamientos, entre otros).
Seguimiento	Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario, cumplimiento de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados y del Programa de Mediano Plazo (PMP); Atención a las guías de trabajo derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas a los programas y al desempeño institucional.
Evaluación	De programas y políticas públicas, Del desempeño de las instituciones
Información del desempeño	La resultante del proceso (integrada en el módulo correspondiente del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público PASH).

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010).

Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados.

En este sentido, es valioso destacar que la evaluación del desempeño es un factor clave de la gestión pública (dependencia, programa, políticas públicas) a nivel municipal, estatal o federal en la optimización del uso de los recursos, así como en la coordinación y fortalecimiento institucional en la rendición de cuentas de la acción pública. Por lo tanto, un sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que proporciona retroalimentación oportuna y exacta de la eficacia y efectividad de las operaciones, así como el grado de cumplimiento de metas y el logro de objetivos orientados por los resultados previstos. La lógica de implementación de un sistema de evaluación del desempeño se base en un principio de que lo que se mide se hace cuya finalidad es generar información a partir de un conjunto de métodos, lineamientos, reglas y procedimientos estructurados de medición.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental

Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido



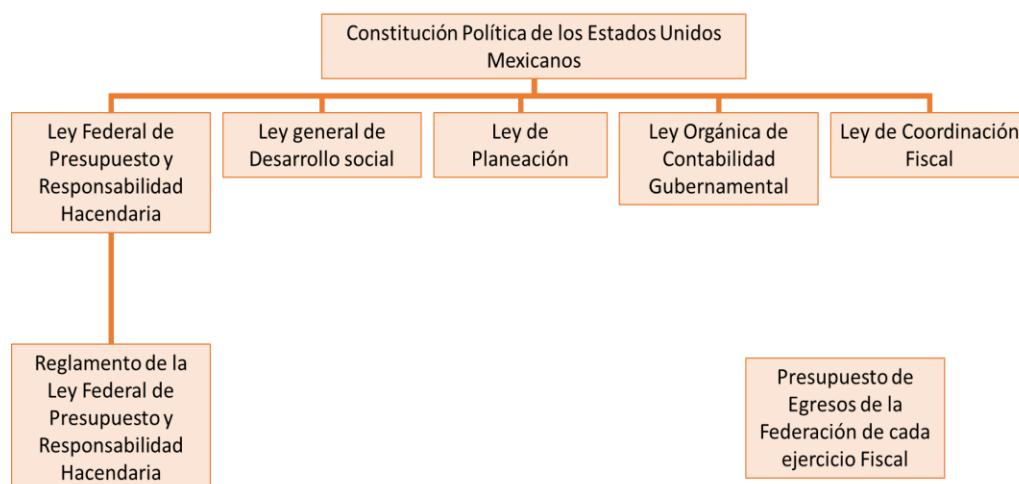
Reflexiona sobre el siguiente ejercicio:

Describe las etapas de la Metodología del Marco Lógico, cómo facilita la alineación de los objetivos de la política pública con la planeación estatal, municipal o institucional y la coordinación entre los diferentes actores que intervienen para establecer los objetivos, indicadores de resultados, metas y riesgos.

- 1) Definición del problema
- 2) Análisis de los involucrados
- 3) Árbol del problema
- 4) Árbol de objetivo
- 5) Selección de alternativas
- 6) Definición de la estructura analítica del presupuesto
- 7) Elaboración de la matriz de indicadores de resultado

La normatividad que regula el Sistema de Evaluación de Desempeño (véase figura 3) se deriva de la reforma al Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (Diario Oficial de la Federación, el 7 de mayo de 2008), incorpora el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) en el ejercicio del presupuesto de la Federación, los estados y el Distrito Federal y la integración de mecanismos de evaluación y monitoreo, a través de la creación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Figura 3. Marco normativo del Sistema de Evaluación del Desempeño



Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010). Guía para el diseño de indicadores estratégicos. Recuperado de www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

El Sistema de Evaluación de Desempeño tiene como finalidad estructurar consideraciones objetivas para monitorear, dictaminar y aplicar la metodología, normatividad, procedimientos y términos de seguimiento del grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a estándares o resultados de acuerdo a los planes, el gasto público y disponibilidades financieras, que se vinculan al presupuesto, resultado de un proceso de planeación con base en la Metodología de Marco Lógico.

Normatividad	Descripción
Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos	Se establece en los artículos 6, 26, 73, 74, 79 y 134 el Sistema de Evaluación del Desempeño. El artículo 134 establece el mandato de la evaluación de los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal.
Ley de Planeación	Artículo 3 establece evaluar los resultados. Artículo 9: establecer un Sistema de Evaluación y Compensación para el Desempeño. Artículo 14: la SHCP tiene facultades para verificar de manera precisa los resultados.
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Artículo 27: regula la naturaleza, composición, metodología y alcance de los indicadores que deberán ser parte del SED. Artículo 78: establece que las evaluaciones serán realizadas por instancias externas al ente evaluado y deben incorporarse a un plan anual. Artículo 85: Obligación de evaluar los recursos federales transferidos, en los términos del artículo 110 de la misma ley. Artículo 110: Detalla las características de las evaluaciones y la periodicidad con la que deben reportarse. Artículo 111: La SHCP y la SFP verificarán la correcta ejecución de los programas federales con base en el SED y el impacto social del ejercicio del gasto público.
Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Artículo 10: La programación, presupuesto, control, ejercicio y evaluación del gasto público se sujetarán al Sistema de Evaluación del Desempeño. Artículo 180: El costo de las evaluaciones estará a cargo del presupuesto de la dependencia y no del programa a evaluar.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental

Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido



Normatividad	Descripción
	Artículo 303: La base del SED son los indicadores y, segundo, que la implementación es obligatoria para los entes ejecutores del gasto. Artículo 304-A: La integración de un grupo permanente de seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario, que estará coordinado por la SHCP y la SFP
Ley General de Desarrollo Social	Artículo 72: Faculta al CONEVAL para realizar evaluaciones periódicas y proponer modificaciones, recomendaciones o suspensión parcial o total de programas. Artículo 73: Mediante la convocatoria serán evaluados los programas sociales por organismos independientes. Artículo 77: ASF y la SHCP están facultadas para emitir las recomendaciones. Artículo 79: Serán publicados en el DOF los resultados de las evaluaciones y enviados al Congreso de la Unión. Artículo 80: Emitir recomendaciones al Poder Ejecutivo con base en los resultados de las evaluaciones. Artículo 81: Caracteriza al CONEVAL como un organismo público descentralizado, autónomo para evaluar las políticas públicas de desarrollo social.
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	Artículo 31 fracciones XIX, XXIII y XXXI establece que la SHCP coordinará las evaluaciones de los recursos públicos federales y validará el conjunto de indicadores estratégicos. Artículo 32 especifica las atribuciones la SEDESOL respecto del SED, en la evaluación de la aplicación de las transferencias de fondos a entidades federativas y municipios.
Ley de Coordinación Fiscal	Artículo 48 establece la entrega de informes sobre el ejercicio y destinos de los fondos transferidos con los que cuentan estados y municipios. Artículo 49 determina la obligatoriedad y la responsabilidad de la evaluación de los órdenes de gobierno su ejercicio y evaluación. En términos del artículo 110 de la LFPRH, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los fondos de Aportaciones Federales.
Ley General de Contabilidad Gubernamental	Artículo 72 Establece la obligación para los entes públicos de reportar a la SHCP el ejercicio y destino de los recursos federales

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

Normatividad	Descripción
	Artículos 73 al 77 determinan obligaciones particulares de reporte de información por fondo y sector. Artículo 78 establece que los informes que las entidades federativas y los municipios, deberán incluir la información utilizada en el pago de obligaciones de deuda pública. Artículo 79 es obligación publicar un calendario de evaluaciones, y presentar resultado de las mismas en un plazo no mayor de 30 días posteriores a su conclusión.
Presupuesto de Egresos de la Federación	Artículo 28 detalla los lineamientos a observar por las entidades públicas que ejercen programas presupuestarios federales y adecuar, las reglas o lineamientos de los programas, a efecto de hacerlos consistentes con la matriz de indicadores de resultado. Las evaluaciones externas se harán de acuerdo al Programa anual de evaluación, el costo de las evaluaciones será con cargo en el presupuesto de la entidad y publicar en los portales de Internet de cada dependencia o entidad las evaluaciones y estudios aunque no sean parte del programa Anual de Evaluación.

Desde el marco teórico de la evaluación de la gestión entendida como la medición de los resultados de la intervención y acción gubernamental en función de los estándares de desempeño, ya sea de una política pública o programa a fin de identificar el impacto final o de una institución pública en términos de su desempeño. Por lo tanto, las etapas de la metodología de evaluación, en general se dividen en tres:

1. Monitoreo. Seguimiento a resultados y a metas del gobierno.
2. Valoración. En términos de su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad.
3. Difusión de resultados y rendición de cuentas.

En la etapa de monitoreo (véase figura 4) se verifica el cumplimiento de las metas y objetivos prioritarios establecidos por la entidad pública, en el marco de los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo y de otros planes y programas prioritarios del gobierno.

En esta etapa se realizan comparaciones entre resultados anteriores y metas futuras con la finalidad de ejercer control de gestión al interior del gobierno, realizar ajustes al proceso de ejecución de las políticas, planes y programas, promover una cultura de

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental

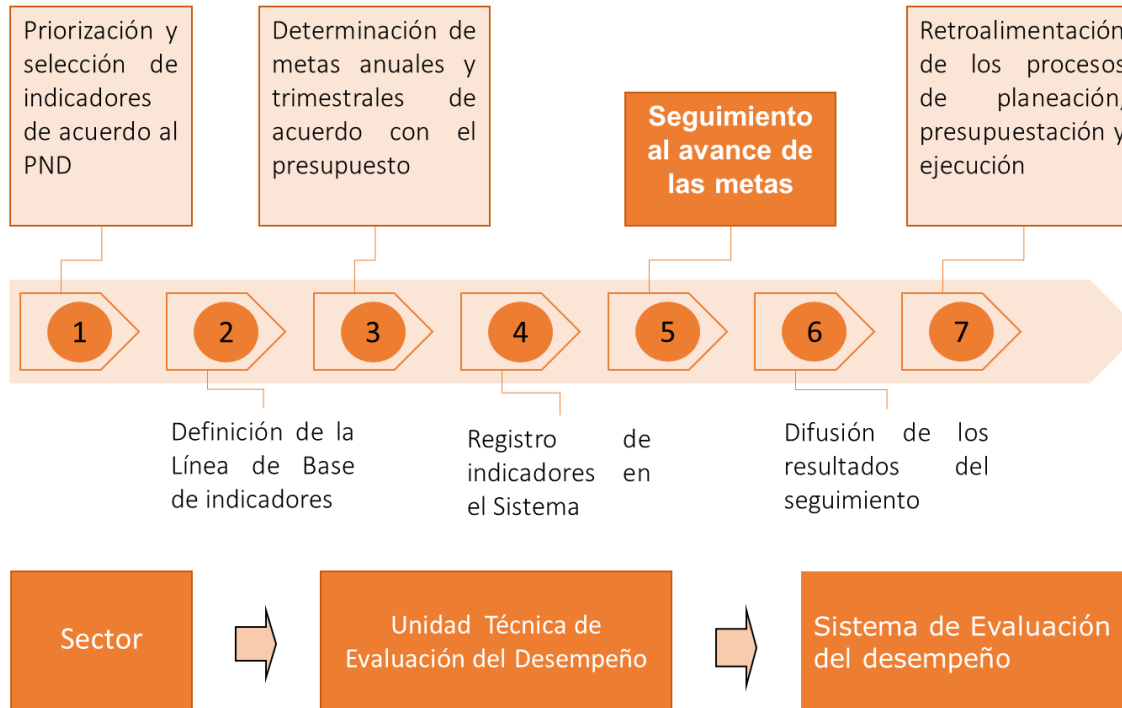


Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

gestión orientada a resultados en la administración pública y fortalecer la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Figura 4. Etapa de monitoreo



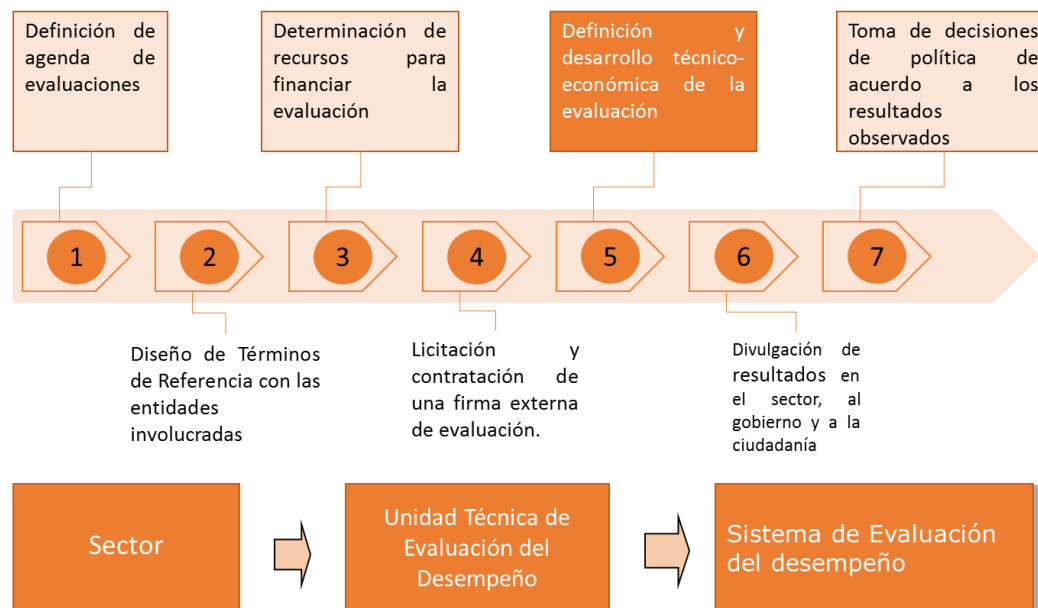
Fuente: Adaptado de Anthony (1998) citado por Bonnefoy & Armijo (2005).
Manual de Indicadores de Desempeño del Sector Público, CEPAL: Chile.

Con el Sistema de Evaluación del Desempeño se implementa el seguimiento a resultados como proceso continuo (recolección, procesamiento, análisis y difusión de información) que apoyan la valoración en el tiempo de la de intervenciones ya sea de las políticas, programas o proyectos públicos.

Mientras que en la etapa de evaluación se establece que la medición del sistema de evaluación lo constituye la cadena de los procesos clave y de soporte de la gestión pública que generan los resultados, y su utilidad radica en apoyar la toma de decisiones, tanto presupuestales y como en la definición de la política.



Figura 5. Etapa de valoración



Fuente: Anthony (1998) citado por Juan Bonnefoy & Armijo (2005),
Manual de Indicadores de Desempeño del Sector Público, CEPAL: Chile

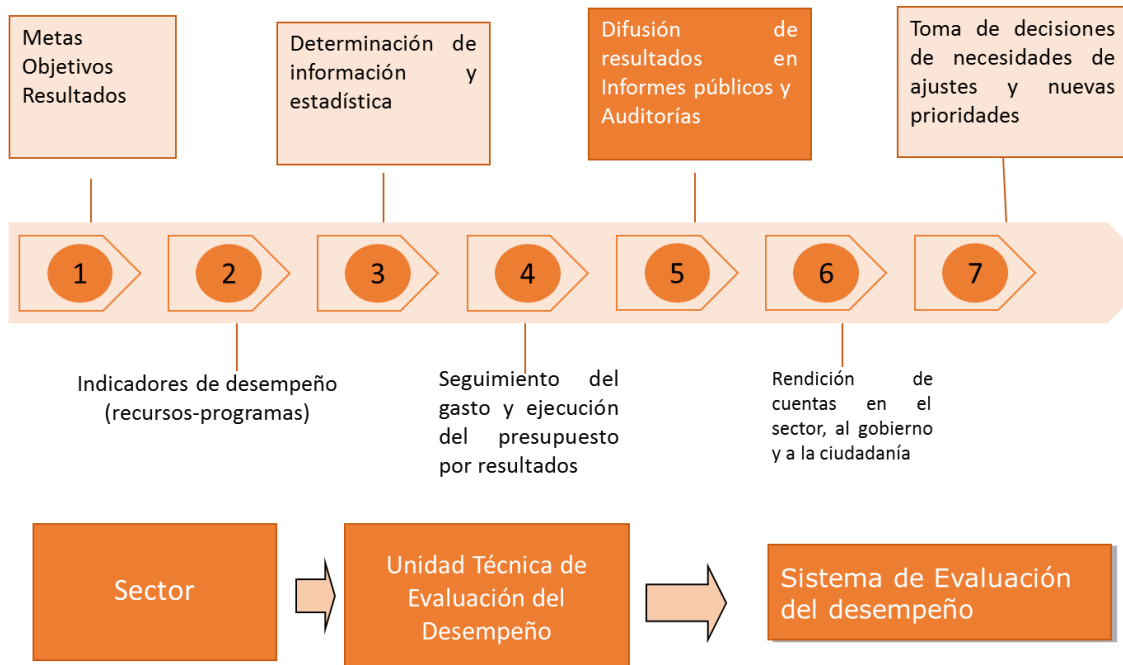
En la definición y desarrollo de la evaluación, el criterio información accesible, se considera para rendir cuentas, por lo tanto, el sistema de evaluación del desempeño facilita la contratación de otras instancias para realizar la evaluación con base en una metodología y normas técnicas definidas en el manejo de la información estadística sobre la dimensión social, demográfica, económica y ambiental.

Desde la postura de que la evaluación relaciona los efectos causales de una intervención sobre la población beneficiaria, se asume como herramienta de retroalimentación a la planeación y la presupuestación, por lo tanto la tarea de garantizar un adecuado ejercicio de los recursos con base en los criterios establecidos por la normatividad en la materia corresponde a la etapa de difusión de resultados y rendición de cuentas sobre el uso y el destino de los recursos y los resultados alcanzados durante el ejercicio presupuestal. La rendición de cuentas no es sinónimo de acceso a la información y va más allá de la transparencia. Es una tarea obligada y permanente de vigilancia, control del ejercicio gubernamental, que identifica con las obligaciones que cada servidor público debe cumplir. En los artículos 6, 26, 73, 79, 16, 122 y 134 constitucionales se establecen los pilares necesarios de la rendición de cuentas:

- a) El acceso a la información pública.
- b) La generación de cuentas públicas.
- c) La identificación de responsables.



Figura 6. Difusión de resultados y rendición de cuentas



Fuente: Adaptado de Anthony (1998) citado por Bonnefoy & Armijo (2005).
Manual de Indicadores de Desempeño del Sector Público, CEPAL: Chile pg. 67.

Los informes son documentos que incluyen información desde la formulación hasta el avance y cierre del ejercicio fiscal y el grado del cumplimiento de las metas con base en indicadores de desempeño de la acción gubernamental con respecto al ejercicio de las facultades y de los recursos públicos que emplea a partir del registro veraz, confiable, oportunos y comparables de los recursos que se utilizan, y su relación con los propósitos públicos que los justifican así como de los procedimientos eficaces y eficientes para fincar las responsabilidades en función de las facultades de los actores que intervienen en la implementación de la política, programa o proyecto público.

Todo informe desde el Sistema de Evaluación de Desempeño, es un marco de referencias métricas en la conversión de la misión y la visión en metas y objetivos específicos y es un insumo para definir las acciones de mejora del desempeño.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental

Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido



Reflexiona sobre el siguiente ejercicio:

Establece tres componentes según la etapa de la evaluación en la siguiente tabla.

Etapa de evaluación		
Monitoreo	Valoración	Difusión de resultados

Preguntas

1. ¿Por qué es tan importante el sistema de evaluación del desempeño para la sociedad?
2. ¿Qué es el Sistema de Evaluación de Desempeño y qué nos dice acerca de la evaluación?
3. ¿Cuáles son los beneficios del sistema de evaluación del desempeño para la gestión pública?
4. Explica el marco normativo del sistema de evaluación del desempeño y cómo apoya en la rendición de cuentas.
5. Selecciona un programa social. Examina cómo se evalúo, analiza las recomendaciones que emite el evaluador y define los desafíos que representa hacia el futuro.



2.2 Indicadores de desempeño de los entes públicos

La medición del desempeño es en cierto modo una necesidad de la sociedad. Todos hemos escuchado la expresión “de todo lo que no se mide no se puede mejorar”, la cual fue ideada para impulsar los procesos de evaluación del desempeño. Sin embargo, la evaluación del desempeño no sólo requiere de un compromiso y esfuerzo de todos para su realización, sino que demanda de una sistematización de la medición, control y mejoramiento. La medición del desempeño es un activador clave de la gerencia pública, ya que mantiene la atención en la generación de valor público, lo que hace que sea de alta relevancia tanto en los procesos de mejora como en los de toma de decisión.

Figura 7. Del nivel organizacional a los indicadores de desempeño



Fuente: Bonnefoy & Armijo (2005). *Manual de Indicadores de Desempeño del Sector Público*. CEPAL: Chile; y Sanín Á. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública*. CEPAL: Chile

De acuerdo con la OCDE (2009), la medición y la comparación de los resultados con respecto a lo programado es una información que tiene prioridad en las entidades del sector público que puede realizarse con el uso de diferentes metodologías, recursos y técnicas. No obstante, la preguntas a las que da respuesta generalmente son: ¿cuál es el impacto de la intervención pública?, ¿cuáles son los resultados de la gestión pública? o ¿cómo rediseñar la política o programa pública a fin de lograr el objetivo que le dio origen? En el ámbito público la medición tiene que ver con datos confiables, oportunos para informar y rendir cuentas a la sociedad sobre el uso de los recursos y el grado de cumplimiento de los objetivos planeados de la intervención gubernamental. En este



Unidad 2. Indicadores de desempeño

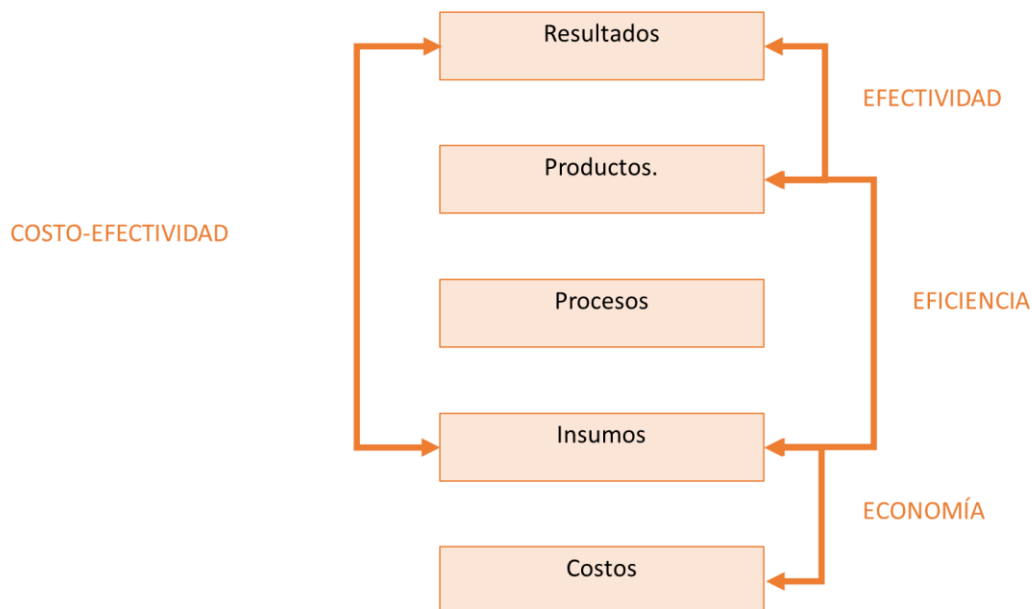
Contenido

contexto los indicadores de desempeño son medidas explícitas de lo que se considera buen desempeño.

El punto de partida son los resultados que se esperan lograr, de aquí se derivan los objetivos y metas que están orientados por los resultados y guían la ejecución de los procesos para dotar a la entidad de la capacidad para gestionar los recursos públicos en la creación de valor público.

En la figura 8 se ilustra que la gestión pública como sistema interactúa con su entorno, en primer lugar, a través de los insumos y en segundo lugar por los resultados que genera. Desde un enfoque interno los insumos pasan por un proceso que se ocupa de generar los bienes o servicios, aquí el principio es optimizar la relación insumo productos (control de procesos) en el nivel táctico, mientras que desde un enfoque externo es la generación de los productos (bienes o servicios) de forma eficaz (evaluación de resultados) en el nivel estratégico.

Figura 8. La medición desde el insumo al resultado



Fuente: Bonnefoy & Armijo (2005). *Manual de Indicadores de Desempeño del Sector Público*. CEPAL: Chile

En la presencia de mediciones, las entidades públicas gestionan los programas sabiendo realmente lo que hacen y saben realmente lo que sucede con sus procesos y resultados. Cualquier entidad gubernamental realiza el control de gestión y la evaluación de resultados, como una forma de mejorar el desempeño. Desde la gestión pública la realización de la medición se han diseñado con sumo cuidado métricas e indicadores que ayudan a monitoria el logro de los resultados. De acuerdo con Bonnefoy y Armijo,



Contenido

M. (2005: 27) entre los planteamientos que destacan en el diseño de las métricas destacan:

- Recursos, ¿cuántos recursos invertimos?, ¿cuánto nos cuesta? y ¿cuánto personal trabajó en el proceso?
- Procesos, ¿con qué rapidez lo estamos haciendo?
- Producto, ¿cuántas unidades de productos y servicios estamos generando?
- Impacto, ¿cómo están cambiando las condiciones que estamos interviniendo?

La medición no es una tarea sencilla, implica una gran variedad de problemas derivadas de la complejidad de las entidades públicas y su interrelación con otras. Diferentes actores políticos entran a escena cuando se tratan de medir el desempeño, quienes tienen sus propias definiciones y usan formas distintas para realizar la medición. Un ejemplo, los ciudadanos que miden el desempeño de la entidad en función del tiempo de respuesta mientras que otros lo establecen en términos de cantidad. Una forma de incluir todas las posturas de los diferentes grupos de interés es la asignación sistemática con un método que genere un tipo de información que sea de utilidad para un grupo amplio de funciones, tanto en forma agregada como desagregada. Los sistemas de medición se deben construir de forma simplificada, objetiva y para reflejar los resultados organizaciones.

La utilidad de las métricas de medición radica en la posibilidad de hacer comparaciones, por lo tanto, la medición del desempeño poseer las siguientes características:

- Tener claridad de propósito al brindar información sobre el grado de cumplimiento de la meta o el alcance del resultado.
- Ser preciso al suministrar la información.
- Ser oportuno en la información correcta en el momento preciso.
- Reflejar la visibilidad del proceso al tener la capacidad de captar como se está haciendo el conjunto de actividades que integran el proceso.
- Centrarse en actividades que agreguen valor público.
- Centrarse en el mejoramiento que ayude a realizar los ajustes que garanticen el logro de los resultados.

Entonces, la medición implica recopilar datos e información tanto de las actividades, como de los procesos que deben ser analizados desde los diferentes niveles organizacionales y por lo general se establece la periodicidad (semanal, mensual, trimestral, semestral o anual) en términos de las necesidades de los procesos de planeación. En consecuencia, la medición del desempeño implica una amplia gama de métricas de desempeño (indicadores) que se establecen desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico (alineación) por medio de Matrices de Indicadores para Resultados



Contenido

(MIR), base para integrar el Presupuesto basado en Resultados y la Evaluación del Desempeño.

En la construcción de indicadores de desempeño, se concretan los resultados de cada objetivo, fin, componentes, actividades, establecimiento de la línea base fórmulas y dimensiones de medición, de tal forma que se asegure su pertinencia y factibilidad.

2.2.1 Definiciones y tipología

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010) en la *Guía para el diseño de indicadores estratégicos* establece que la definición de indicador de desempeño con mayor aceptación establece que es la “expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados” (p. 2).

También señala dos tipos:

- Indicadores de Desempeño Estratégicos miden el grado de cumplimiento de los objetivos y contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Indicadores de Desempeño de Gestión, miden el avance y logro en procesos y actividades en la generación de bienes y servicios públicos.

La calidad, congruencia y cumplimiento de los indicadores de desempeño son la base de la evaluación de los fondos y programas, por lo tanto, de acuerdo con Bonnefoy, (2006) y Armijo, M. (2011), su diseño está en función de:

- Medición de la capacidad del logro de resultados, a partir de los parámetros planeados y concertados en la entidad.
- Los requerimientos de información sobre su capacidad para definir sus objetivos que orientan la acción y metas concretas de desempeño.
- En concordancia con los objetivos y metas orientados con los resultados de la intervención gubernamental.
- De los indicadores de desempeño que se formulan a partir de los objetivos estratégicos de la entidad durante los procesos de planificación estratégica.

Los indicadores de desempeño según su tipología apoyan el proceso de planificación y de formulación de políticas públicas y apoya a la gestión pública en el uso eficiente de los recursos, desarrollar una mayor capacidad de respuesta en la entrega de productos. También “posibilita, a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción



Contenido

eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios” (Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. 2005: 16).

Figura 9. Integración del proceso al impacto según tipo de indicador



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016).

Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Establecer una relación automática entre resultados y el ejercicio del presupuesto, es casi imposible, contar con indicadores de desempeño da cuenta de los resultados alcanzados en la gestión pública y el origen, destino y aplicación de los recursos públicos.

En la parte central de los indicadores de desempeño se encuentra como marco de referencia la matriz de indicadores para resultados (MIR) como instrumento para el diseño, ejecución, evaluación y mejora de los programas, por lo tanto, el resultado y su relación con la asignación de los recursos, el cual capta la mezcla entre el objetivo y la alineación con la planeación nacional y sectorial que se utiliza como referencia para el seguimiento y la evaluación, lo que se ilustra en la figura 10.

En el indicador se establece los medios para obtener la información y los medios de verificación a partir de los supuestos en términos de riesgos y posibles contingencias que afectan el desempeño.



Figura 10. Relación entre programas e indicadores de desempeño



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2016)
Guía para el diseño de la matriz de indicadores de Resultados

Los indicadores estratégicos miden el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo o su programas derivados (sectoriales, institucional, especiales, y regionales) y del programa presupuestal a partir de la matriz de indicadores de resultados que mide el grado de cumplimiento al que contribuye directa o indirectamente, como se establece en la Ley General de Desarrollo Social y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, para ello, la información pública disponible sirve de insumo para el cálculo de los indicadores de resultados.

2.2.2 Modelos de evaluación

A partir de la definición del objeto de evaluación se establecen los usuarios y las metodologías para realizar el proceso evaluativo (véase tabla 1). En la identificación del efecto final de la acción gubernamental a través de los programas públicos se emplea la evaluación estratégica, que combinan metodología cuantitativas y cualitativas basadas en la aplicación del marco lógico.

La información derivada del presupuesto ha implementado sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño se desarrollan con base en indicadores de desempeño. Los resultados de este tipo de evaluación se incorporan a la discusión presupuestaria.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental

Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido



Tabla 2. Tipos de evaluación y metodologías		
Ámbito de acción gubernamental	Tipo de Evaluación	Metodologías/Fuentes de datos
Planes y Estrategias Nacionales de Desarrollo	Estratégica/ De consistencia/ Resultados Cumplimiento de compromisos, prioridades nacionales	Sistemas de Estadísticas Nacionales, encuestas, paneles de expertos y Evaluación de impacto
Institucional (Ministerios), Entidades Públicas	De gestión Cumplimiento de metas de gestión y resultados finales Eficiencia, Eficacia, Calidad y Economía	Sistema de indicadores de Desempeño Evaluación de programas (Marco Lógico)
Programas Públicos	De impacto/ De procesos Resultados, gestión e impacto	Evaluación de programas publico inversión (Escritorio, impacto, EXPOST INVERSIONES) Marco Lógico
Inversiones	Específica Rentabilidad Social Costo-Beneficio	Evaluación de inversiones: Costo-Beneficio ex-ante, expost.

Fuente: Armijo (2011), Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL: Chile

También interesa analizar el desempeño institucional en términos de la eficacia, eficiencia, calidad y economía desde la perspectiva del uso de la evaluación con el proceso de planeación y programación institucional, es así que a nivel institucional el sistema de indicadores de desempeño guarda estrecha relación con la metodología del marco lógico. Es decir, se parte de los objetivos establecidos para cada una de las entidades públicas y la evaluación de los programas y políticas gubernamentales con respecto a la eficiencia con la que se realizan los gastos y al cumplimiento de los objetivos propuestos, en función de los recursos públicos destinados, por lo tanto, la contabilidad pública aporta evidencia que da cuenta del gasto ejercido y los procedimientos administrativos en la aplicación exclusiva a los objetivos programados.

A continuación, se describen brevemente los alcances de cada tipo de evaluación:

De consistencia y resultados:	Examina detalladamente la coherencia entre el diseño y las acciones que se ejecutan y se cumplen los propósitos asociados del programa.
De procesos:	Analiza la gestión del programa, mediante trabajo de campo



De impacto:	Identifica, con metodologías rigurosas, los cambios logrados en la población objetivo y en los indicadores estratégicos
Estratégica:	Analiza aspectos o situaciones prioritarias de los programas (Ej.: política de nutrición y abasto; desarrollo rural, entre otros)
Específica:	Analiza aspectos particulares de los programas (Ej. calidad de los servicios, percepción de beneficiarios, entre otros)

No importa el tipo de evaluación, en todos los casos es una herramienta de la planeación estratégica que apoya la toma de decisiones, en torno a los ajustes, redefinición para hacer frente a los cambios, retos y desafíos que les impone el futuro a fin de lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que provee.

Desde el punto de vista metodológico la evaluación consiste en la medición del logro de los objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las acciones que apoyaran el logro de los resultados asociados al programa.

2.3. Ciclo de construcción de indicadores de desempeño y metodologías

Antes de comenzar con el ciclo de construcción de indicadores de desempeño, es necesario reflexionar la relación entre la evaluación y los indicadores de desempeño. Por lo tanto, es necesario recordar que la evaluación es una herramienta que a través de los indicadores permite realizar los ajustes entre lo planeado y lo ejecutado.

En la construcción de indicadores estratégico se establecen los siguientes pasos:

1. Elaborar plan de trabajo, capacitación y compromisos

El plan de trabajo es un documento que establece la definición y puesta en funcionamiento del proceso de construcción de indicadores a partir de la planeación de los mismos así como asignar a los responsables de las tareas que implica a) planear el proceso de construcción de indicadores, b) comunicar y capacitar al personal participantes, c) establecer acuerdos y compromisos en la entidad gubernamental.

2. Entender situación de partida

La situación de partida es la referencia para establecer los objetivos del programa y la estructura analítica del programa presupuestario e identificar el resultado principal para cada uno los objetivos de la matriz de indicadores de resultado.

3. Elección de indicadores

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

Seleccionar los indicadores para cada resultado clave según objetivo después de revisar los programas del Plan Nacional de Desarrollo, catálogos institucionales y mejores prácticas en la formulación de indicadores con sus respectivos medios de verificación.

4. Validar indicadores

Describir los indicadores y validarlos a partir de los elementos indispensables en la ficha técnica del indicador a partir de la medición del mismo para establecer su línea base y su consistencia de los elementos de medición para posteriormente validar el indicador, determinar metas y asignar responsables

Para la elaboración del plan de trabajo se sugiere utilizar el siguiente formato.

Plan de trabajo									
Indicador	Actividades	Cronograma	Responsable	Recursos			Requisito previo		
				Humano	Material	Financiero			
Estratégico Gestión	1. Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.								
	2. Seleccionar aspectos relevantes a medir.								
	3. Formular el indicador.								
	4. Establecer los medios de verificación.								
	5. Validar el indicador.								
	6. Establecer frecuencia								

El producto final del plan de trabajo son las fichas técnicas de cada indicador, la cual incluye los siguientes elementos: Nombre del indicador, dimensión a medir, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas, sentido del indicadores y parámetros de semaforización.

Tabla 3. Especificaciones de los elementos del indicador

Elementos del indicador	Especificaciones
Nombre del indicador: Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él (Diario de la Federación, 2013, p. 3).	- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo. - Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición. - No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

Elementos del indicador	Especificaciones
	• Debe ser único y corto: máximo 10 palabras (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad. • El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.
Definición del indicador: precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado	• Ayuda a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador. • No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, • La definición debe ser utilizada para explicar brevemente (máximo 240 caracteres) y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.
Método de cálculo: determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador	Se establecen las siguientes recomendaciones: • En la expresión, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p.53). • Expresar puntualmente las características de las variables, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas. • Si el método de cálculo del indicador matemáticamente es complejo, anexar explicación el método de cálculo.
Unidad de medida: hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador (Diario de la Federación, 2013, p. 3).	• La unidad de medida corresponde con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas. • En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p.53).
Frecuencia de medición: Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición (Diario de la Federación, 2013, p. 3).	• Se establece el periodo entre mediciones: semanal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual
Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para	• Se establece el valor de referencia.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

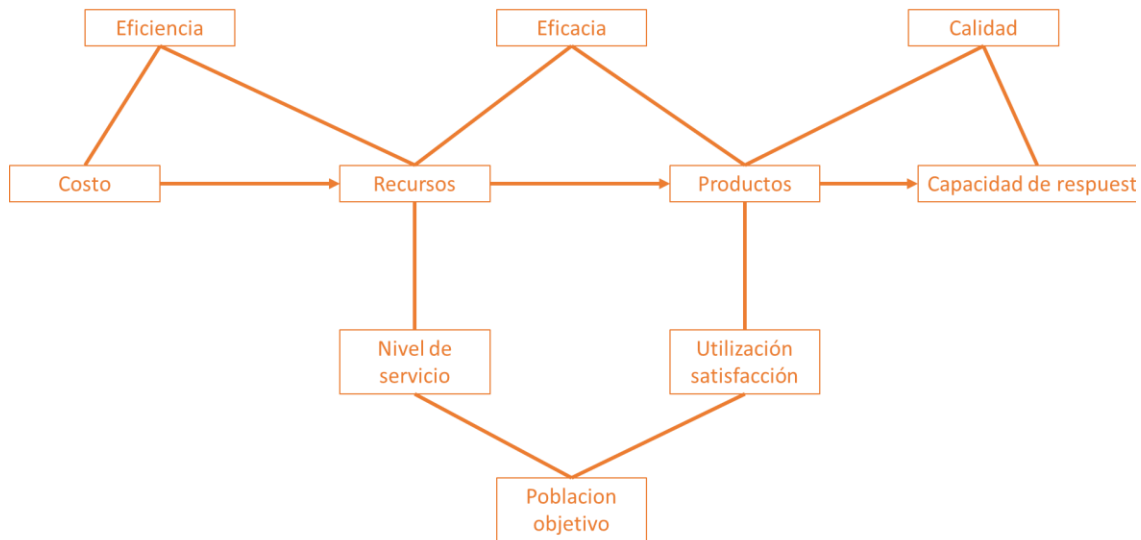
Contenido

Elementos del indicador	Especificaciones
evaluarlo y darle seguimiento (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p.54).	
Metas: comunican el nivel de desempeño esperado por la organización y determina límites o niveles máximos de logro.	Al establecer metas, se recomienda: • Sean cuantificables. • Estén directamente relacionadas con el objetivo. • La meta que se determine debe: • Orientada a mejorar los resultados e impactos del desempeño. • Factible y realista con respecto al tiempo y la disponibilidad de recursos que involucran.
Sentido del indicador: “hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño tiene un sentido descendente o ascendente” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p.54):	• Sentido es ascendente, “la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo. • Sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo. • Se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 54).
Parámetros de semaforización: establecerse los niveles de comportamiento del indicador que se consideran en la semaforización que “identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p.54).	Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es: • Aceptable (verde) • Con riesgo (amarillo) • Crítico (rojo) Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Una vez que están definidos los elementos del indicador, se ha de considerar su clasificación en función de la dimensión que miden los resultados alcanzado de conformidad con la lógica vertical de la matriz de indicadores de resultados.



Figura 11. Clasificación de los indicadores por la dimensión que miden



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2015) *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*.

Entender situación de partida.

La situación de partida, es el punto de referencia para establecer los objetivos del programa y la estructura analítica del programa presupuestario e identificar el resultado principal para cada uno los objetivos de la matriz de indicadores de resultado.

Con la finalidad de entender la situación se sugieren las siguientes actividades:

- Analizar la estructura analítica del programa presupuestario, para ello se pueden utilizar las preguntas de apoyo: ¿qué objetivo se quiere medir?, ¿a qué nivel de la MIR pertenece?, ¿cómo se relaciona con el resto de los objetivos en la lógica vertical de la MIR? ¿cuál es el alcance del objetivo a medir?, y ¿cómo se interrelaciona con otros objetivos de la unidad responsable?
- Identificar el resultado de cada objetivo, también conocido como factor crítico en el resumen narrativo, es decir “el cambio sustantivo esperado entre la situación descrita en el problema una vez alcanzada la solución del problema” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016).

El siguiente paso en la construcción de indicadores es la elección de indicadores, ya que generalmente se formulan varios indicadores para medir un mismo objetivo, por cual es necesario seleccionar los indicadores que han de incluirse en la matriz de indicadores de resultados, se deberá elegir con base en los siguientes seis criterios:

- Claro; directos e inequívocos con respecto a lo que miden.
- Relevantes; proveer información esencial para la medición del grado de cumplimiento de la meta, resultado u objetivo.

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

3. Económico; el costo de su construcción y de la medición debe ser razonable.
4. Monitoreable; sujeto a comprobación autónoma.
5. Adecuado; ofrece suficiente información del desempeño.
6. Aportación marginal; provee información adicional en comparación con otros indicadores.

Los criterios de selección por su acrónimo también son conocidos como CREMAA y cada uno de ellos debe ser valorado en una escala del 1 al 5, donde uno es menos elegible y cinco es altamente elegible.

Finalmente, en la construcción de indicadores será necesario validarlos a través de la medición para asegurar que guarda consistencia. Al validarlos los indicadores se establece su línea base y su consistencia de los elementos de medición para posteriormente validar el indicador, determinar metas y asignar responsables.

En la definición de los elementos básicos de medición y probar el indicador se identificarán las tendencias y la unidad de medida a fin de proceder a calcular el valor de la línea base y verificar la consistencia entre lo que se desea medir y el resultado obtenido. De no existir consistencia se procede a realizar el ajuste o descarte del indicador aplicando los criterios de elegibilidad de los indicadores, además será necesario proponer metas para cada indicador y la asignación de un responsable, quién será el encargado de realizar el registro, medición y monitoreo del indicador para completar la ficha técnica.



Cierre

Hasta este último tema estudiamos el Sistema de Evaluación de Desempeño e indicadores de desempeño. Recuerda que:

- El Sistema de Evaluación de Desempeño tiene como finalidad monitorear, dictaminar los resultados en función de los planes, el gasto público y la disponibilidad financiera con base en la metodología del marco lógico.
- Las etapas de la metodología de evaluación son el monitoreo, valoración y difusión de resultados.
- La rendición de cuentas, tarea obligada de las entidades públicas tiene como pilares el acceso a la información pública, la generación de cuentas públicas y la identificación de responsables.
- Las métricas de medición de desempeño tienen las siguientes características: claras, precisas, oportuna, dan visibilidad al proceso, se centran en el valor público y en la mejora continua.
- Los indicadores de desempeño estratégicos y los indicadores de desempeño de gestión son la base de la evaluación de los fondos y programas gubernamentales, se diseñan en función de la medición de los requerimientos de información y concordancia con los objetivos, metas y resultados.
- En la construcción de indicadores de desempeño se siguen los siguientes pasos: elaboración del plan de trabajo, capacitación y compromiso; entender la situación, elección de los indicadores, y validación del indicador.



Referencias de la unidad

Bibliográficas

- Arellano, D. y Ramírez, J. (24 de octubre de 2000). *Presupuesto dirigido a resultados: los dilemas de la evaluación por desempeño en contextos latinoamericanos*: Lecciones desde México, ponencia presentada en V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.
- BID y CLAD (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Venezuela: BID
- Bonnefoy, J.C. (2006). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Curso-seminario *Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados*. República Dominicana.
- Bonnefoy, J. C. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público* (Vol. 45). United Nations Publications.
- Diario de la Federación. (2013). *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico*. México: DOF.
- Hernández, A. (junio 2009). *Hacia un concepto ético de 'rendición de cuentas' en las organizaciones civiles*. *En-claves del pensamiento*, Año III (núm. 5) pp. 47-70.
- ILPES (Noviembre 2003). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Boletín del Instituto, no. 13, CEPAL.
- ILPES (Octubre 2004). *Metodología del marco lógico*. Boletín del Instituto, no. 15, CEPAL.
- OCDE (2009). *Estudio sobre el proceso presupuestario en México*. México: Paris Ediciones.

Electrónicas

- Arellano, D. (2007). *Fallas de transparencia: hacia una incorporación efectiva de políticas de transparencia en las organizaciones públicas*. *Convergencia*, 14, (45) pp. 31-46. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352007000300002
- NU, CEPAL, & ILPES. (2004). *Metodología del Marco Lógico*. Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Económica Y Social - ILPES, 1(15), 125. <https://doi.org/10.2307/836309>.
- OCDE (2008). *Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo*. Recuperado de <http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>
- Oxman, A., Bjørndal, A., Becerra-Posada, F., et al (2010). *A framework for mandatory impact evaluation to ensure well informed public policy decisions*. *The Lancet*. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)61251-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)61251-4)

Módulo 15. Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental



Unidad 2. Indicadores de desempeño

Contenido

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010). *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010). *Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf