

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

5° semestre

Módulo 15

Indicadores de desempeño y
evaluación de la
gestión gubernamental



Unidad 3

Evaluación Institucional

Contenido





Índice

Introducción.....	3
Resultados de aprendizaje	4
3.1. Programa anual de evaluación	5
3.2. Evaluación del desempeño del gobierno en la implantación de programas y proyectos.....	11
3.3. Eficiencia y efectividad en el ejercicio del presupuesto	19
3.4. Congruencia del ejercicio de los entes públicos y la planeación nacional	25
Referencias de la unidad.....	28



Introducción



Unidad de competencia

Analiza la gestión pública a partir de los indicadores de desempeño del ente público para el seguimiento de los programas.

Los factores críticos para el desarrollo de un proceso de evaluación en el ámbito público y las instancias técnicas que promueven la institucionalización de la función de evaluación de resultados de la gestión vinculan el proceso de seguimiento y monitoreo con los objetivos de los programas públicos el contexto y marco legal de la evaluación según corresponda. El plan anual de evaluación comprende los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico y establece los términos de referencia a utilizarse para determinar los efectos de la acción gubernamental.

De acuerdo con el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la evaluación por medio de los resultados anuales es entonces un procedimiento de verificación, para ello, la elaboración de ficha de monitoreo y evaluación que incluye la definición, identificación y medición del desempeño de los programas gubernamentales y garantizar que sean administrados con eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

En México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL son las instancias facultadas para verificar el nivel de logro y cumplimiento, a partir del Presupuesto basado en Resultados con la generación de indicadores para resultados y de desempeño. Los indicadores se desarrollan con base en los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño y la Metodología de Marco Lógico, en la cual se establece el procedimiento de construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados, herramienta que resume los objetivos del programa presupuestario e incorpora las métricas y medios de verificación de información de los indicadores.

El desarrollo de la unidad se realiza en cuatro temáticas:

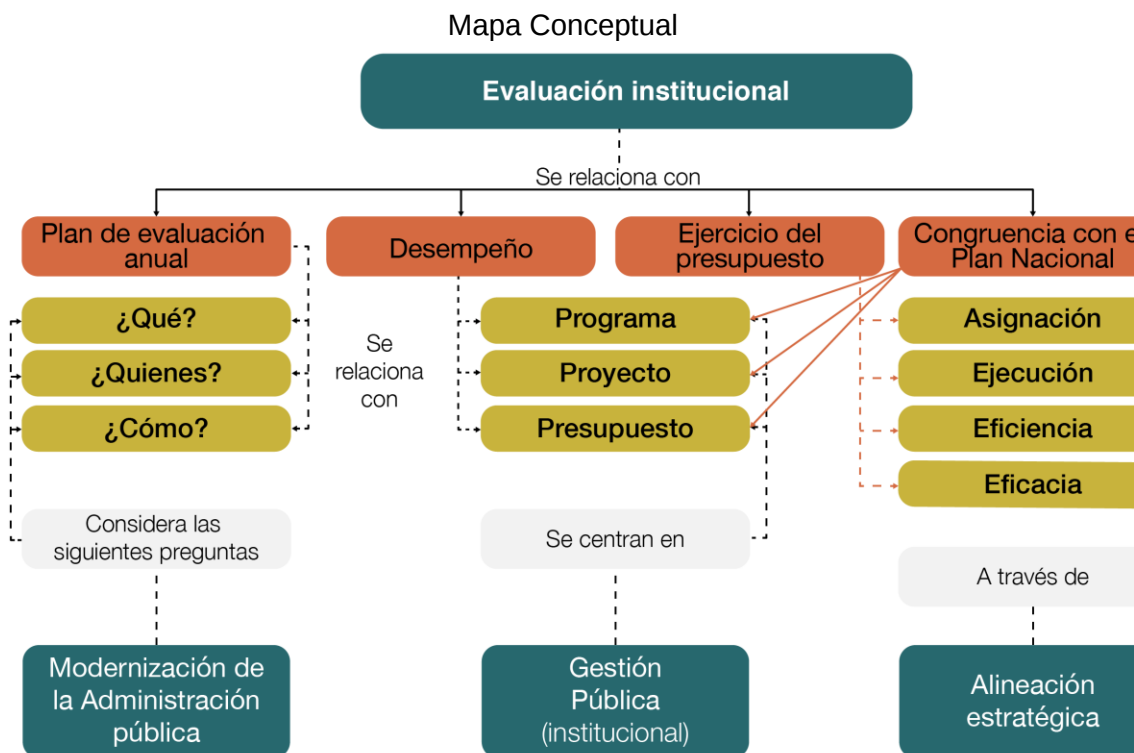
1. Programa anual de evaluación
2. Evaluación del desempeño del gobierno en la implementación de programas y proyectos
3. Eficiencia y efectividad en el ejercicio del presupuesto.
4. Congruencia del ejercicio de los entes públicos y la planeación nacional.



Resultados de aprendizaje

Esta unidad 3 denominada Evaluación institucional forma parte del Módulo 15 *Indicadores de desempeño y evaluación de la gestión gubernamental*, se desarrolla a partir de establecer la estructura del programa anual de evaluación.

Te invitamos a revisar el mapa conceptual de la unidad 3, programa anual de evaluación, evaluación del desempeño del gobierno en la implementación de programas y proyectos, eficiencia y efectividad en el ejercicio del presupuesto y congruencia del ejercicio de los entes públicos y la planeación nacional.



Al finalizar la unidad 3 de manera específica, lograrás:

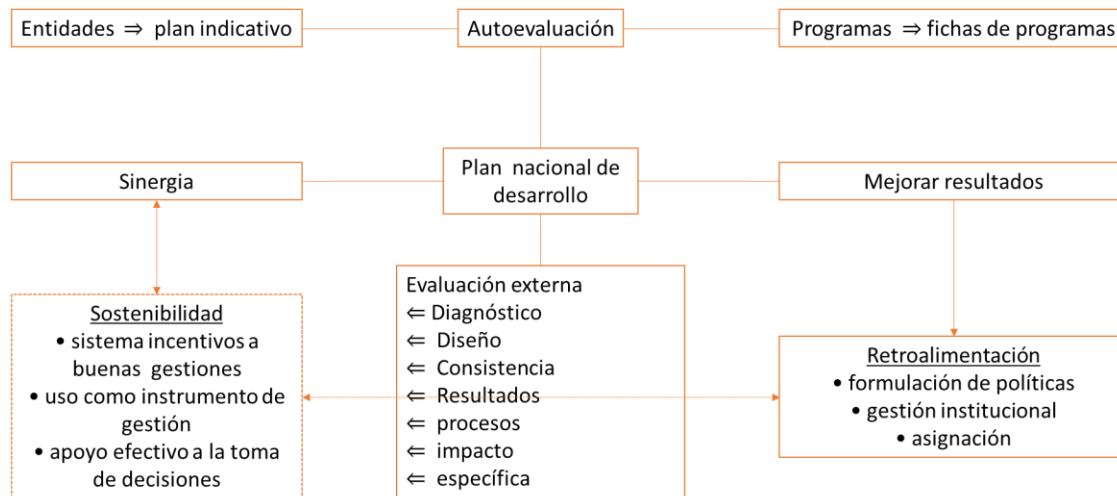
- Identifica las desviaciones entre los objetivos propuestos y las métricas de desempeño.
- Integra el informe de evaluación



3.1. Programa anual de evaluación

La valoración de la acción pública debe a partir de los tres ámbitos describir las interrelaciones entre la actuación individual, la capacidad organizacional y el desempeño del gobierno. De acuerdo con Ospina (2000), la evaluación del desempeño de un funcionario (micro) se refiere a la manera como sus acciones posibilitan el cumplimiento de la misión organizacional (nivel meso), y que la evaluación de las organizaciones posibilita acciones del gobierno para implantar las políticas públicas (nivel macro).

Figura 1. Evaluación gubernamental



Fuente: Armijo, M. (2001). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público: Chile: CEPAL

Aun cuando se reconoce que la evaluación gubernamental está asociado a la fase de planeación, ésta también se asocia con la esfera política, económica y social, pero también se liga a mecanismos de control y de vigilancia del proceso presupuestario. A partir de la identificación de objetos de evaluación en los distintos niveles de actuación pública se conectan los elementos generales del gobierno y particularmente la actuación de cada funcionario público, se da la integración vertical de la evaluación, la cual se complementa con la articulación de los objetos de evaluación de forma horizontal la eficiencia presupuestal agregada del gobierno. De esta manera, con la integración vertical y horizontal de la evaluación se conoce el desempeño de la actividad gubernamental y la forma en que los agentes contribuyen o inhiben el logro de los objetivos públicos. Por lo tanto, todos los aspectos de la actividad gubernamental son susceptibles de ser evaluados.

La evaluación gubernamental tiene principalmente dos funciones:

a) Vinculadas a la rendición de cuentas



Contenido

Implicando mayor carga de trabajo, es fundamental la elaboración de reportes amplios en los que se especifique con cierto grado de detalle los resultados del desempeño de la actividad gubernamental con el fin de asegurar la información mínima para establecer cualquier tipo de responsabilidad política, y así la rendición de cuentas. El proceso de retroalimentación sobre los resultados de la evaluación entre el ejecutivo y el legislativo permite la resolución de diferencias y el uso de la evaluación el fortalecimiento de la rendición de cuentas vertical con la población.

b) Para promover un mejor uso del presupuesto

Con la gestión pública y la nueva doctrina de modernización de las administraciones públicas basadas en la medición y mejora del desempeño se busca una mejora en el uso del presupuesto, pues al utilizar la información sobre desempeño se toman mejores decisiones en la orientación del gasto público y los presupuestos basados en resultados.

La relación entre la evaluación y la presupuestación es diferente a la rendición de cuentas o control burocrático por línea jerárquica. El uso de los resultados como insumo del proceso presupuestario implica una evaluación centrada en resultados y en los impactos que ha tenido la actuación gubernamental para la solución de problemas específicos o la obtención de ciertos resultados.

Los indicadores de gestión, miden el cumplimiento de los objetivos y vincular los resultados con la satisfacción de las necesidades y en atención a problemáticas sociales. Tienen como propósito:

- Analizar el desempeño las entidades gubernamentales, a través del cumplimiento de objetivos, metas y resultados.
- Determinar el costo de los servicios públicos y de la producción de bienes, así como su calidad, su eficacia y efectos sociales.
- Comprobar que los recursos públicos se utilicen bajo los criterios de eficacia y eficiencia.

En México la evaluación surge de la necesidad del gobierno y la sociedad en general de contar con información sobre el manejo de los recursos de la federación, así como de la actuación de las entidades gubernamentales.

Se puede reconocer que el principal objetivo de la evaluación es la justificación de las asignaciones presupuestarias a políticas y programas, con la finalidad mejorar el desempeño del sector público en la solución de los problemas de la población. Sin embargo, existe un debate de tipo político, que analiza los problemas inherentes a los procesos de evaluación y enfatizan principalmente que:

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



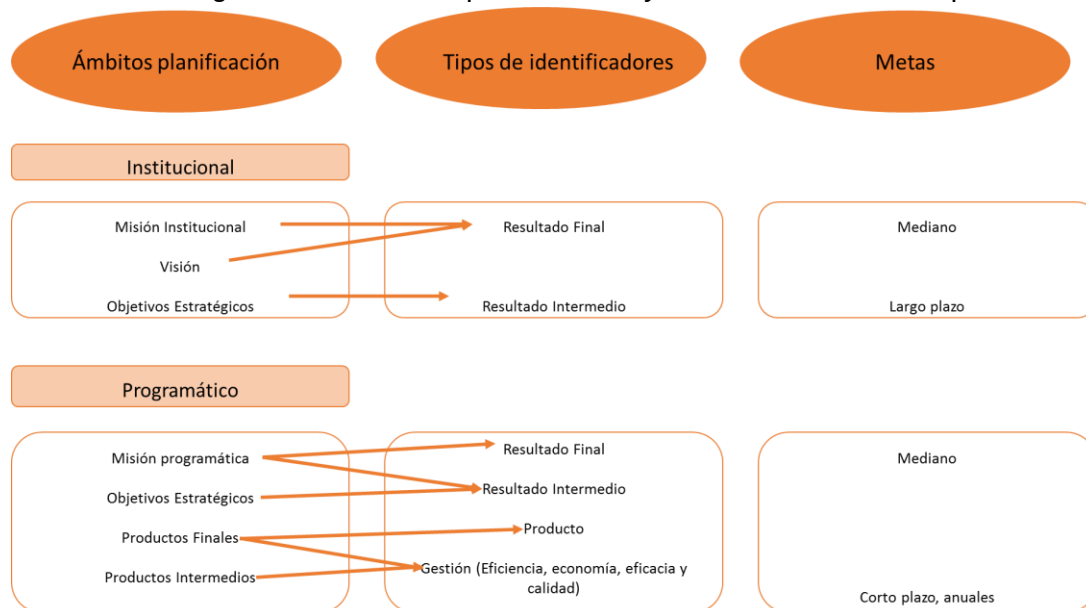
Unidad 3. Evaluación Institucional

Contenido

- El problema de la medición y el alcance de las evaluaciones
- Cuestiona si la evaluación debe orientarse hacia el desempeño del sector público, pero se presentan problemas de vaguedad dejando un amplio margen para la interpretación.
- El uso concreto de las evidencias arrojadas, outputs, por las evaluaciones dentro del proceso político y dentro de las estructuras de las dependencias.

Si el análisis se centrará en las evidencias arrojadas, la medición podría ser una valoración objetiva en todos los contextos sociales, mediante la enumeración de logros asociados a los programas sociales, entonces los ámbitos institucionales y programáticos tendrían el mismo tratamiento metodológico de evaluación del desempeño sin correspondencia con el tipo de decisiones.

Figura 2. Ámbitos de planificación y evaluación del desempeño



Fuente: Armijo, M. (2001). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.; Chile: CEPAL

En este sentido, se tiene el riesgo de que la implementación de estrategias de evaluación, que se utilice tanto en el ámbito institucional como programático se asocie a los resultados y a los procesos planeación y a los factores contextuales para determinar el impacto que un programa público.

Es así que los indicadores se clasifican en:

- Programático-Presupuestales: mide niveles de eficiencia y eficacia de la gestión pública y grado de avance físico-financiero de los programas, metas y ajustes en metas y recursos.



Contenido

- **Financieros:** mide el grado óptimo de la estructura financiera y de inversión para desarrollar e integrar planes y el logro de resultados.
- **Administrativos:** mide el rendimiento de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, mano de obra, es decir se calculan los niveles de productividad.
- **Operativos y de Servicios:** cuantifica valores cualitativos mediante el establecimiento de fórmulas aritméticas del aprovechamiento de los recursos de procesos clave y de soporte, y su efecto en el entorno socio-económico.

Con ello se ha buscado evaluar el cumplimiento de la legislación, las políticas, estrategias, objetivos y metas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, en los Programas Nacionales Sectoriales, en los Programas Operativos Anuales y en el Presupuesto de Egresos de la Federación vigente, en el contexto del agotamiento de los recursos gubernamentales tiene un efecto negativo en la confianza de la ciudadanía, pero además incide en la toma de decisiones para la asignación del presupuesto que se conforma a partir de los resultados.

Los indicadores de desempeño que se establecen en la matriz de indicadores de resultados se utilizan para el funcionamiento del Sistema de Evaluación de Desempeño, ya que proveen información que sirve para presupuestar, monitorear y evaluar el programa. Dependiendo del tipo de evaluación, ya sea de diseño, proceso, resultados o impacto cada entidad pública elabora la matriz de indicadores con base en la metodología del marco lógico y los lineamientos generales de evaluación de los programas federales de la administración pública.

La evaluación gubernamental tiene como objetivos:

- Adecuar el diseño de los programas gubernamentales a los objetivos sectoriales y metas del plan nacional de desarrollo.
- Proveer información oportuna, veraz y confiable que fomente la obtención de resultados y a la satisfacción de beneficiarios.
- Incorporar criterios de resultados, eficiencia, costos y calidad de los servicios para monitorear el desarrollo de las actividades y procesos con orientación a resultados.
- Promover la participación ciudadana en el proceso de evaluación.
- Mejorar la objetividad y la racionalidad de la asignación del gasto público.
- Incorporar sistemas de información como plataforma en la administración de programas gubernamentales e implementación de la mejora continua en la asignación de recursos presupuestales al proveer de argumentos confiables para la toma de decisiones.

La evaluación gubernamental surgió frente a la reforma administrativa del estado y la reducción del tamaño del sector público y la demanda de mayor eficiencia en el uso de



Contenido

los recursos públicos; y la reorganización del estado a través de cambios estructurales. Desde este andamiaje se planea la evaluación, lo que significa que se diseña plan anual de evaluación, para lo cual será fundamental reflexionar y responder, según Servicio Geológico Mexicano (S/F, pág. 6), las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes van a ser evaluados?
- ¿Quiénes van a evaluar?
- ¿Quién va a designar a los evaluadores?
- ¿Quién tiene derecho, aparte del propio interesado, a conocer las opiniones de los evaluadores?
- ¿Qué instrumentos (cuestionario) van a utilizar?
- ¿Qué ponderación se va a dar a los distintos juicios emitidos?
- ¿Qué tipo de Evaluación se formulará?
- ¿Cuándo se realizará la primera etapa de la Evaluación?
- ¿Cada cuándo se aplicará la Evaluación? (Trimestral, Semestral, Anual, etc.)
- ¿Por qué se evalúa?
- ¿Cómo se vincula el cronograma de ejecución de las evaluaciones con las actividades de la programación y presupuestación?
- ¿Con qué recursos se llevará a cabo el Proceso de Evaluación?

La respuesta al qué, ayuda a definir el objetivo de la evaluación del desempeño y el para qué, su justificación, es decir se enuncia el beneficio institucional, social o para terceros que dicha evaluación aportará. Mientras que el cómo se realizará la evaluación expresa la estrategia y los métodos de investigación que serán utilizados, mientras que actividades y cuándo se realizarán son la base para formular el programa calendarizado y cuánto costará el programa anual de evaluación.

Figura 3. Estructura del informe de evaluación



Contenido

1. Presentación
2. Descripción de la intervención
3. Objetivos de la evaluación
 - 1.Reglas de operación
 - 2.Hipótesis,
 - 3.Preguntas de políticas
 - 4.Indicadores de resultados clave
 5. Riesgos
4. Diseño de evaluación
5. Muestreo y datos
 - 1.Estrategia de muestreo
 - Cálculos de potencia
6. Plan de análisis
7. Plan de recopilación de datos
 - 1.Encuesta de línea de base
 - 2.Encuesta(s) de seguimiento
 - 3.Coordinación del trabajo de campo
8. Informe de evaluación
 - 1.Informe de línea de base
 - 2.Informe de evaluación de impacto
 - 3.Nota informativa sobre políticas
 - 4.Bases de datos, diseño y protocolos de análisis, planeamiento documentados
9. Recomendaciones
10. Plan de divulgación
 - 1.Asegurar el consentimiento informado
 - 2.Obtener aprobación de la junta de revisión institucional
11. Calendario
12. Presupuesto y financiamiento
13. Composición y roles del equipo de Evaluación

Fuente: Gertler, P. et al (2017). La evaluación de impacto en la práctica. Washington: Banco Mundial.

La coordinación para la contratación, supervisión y seguimiento de los resultados de los programas federales y fondos de aportaciones federales evaluados, estará a cargo de la secretaría o el Consejo Nacional de Evaluación. Aquí se hace relevante contar con matrices de indicadores para resultados, para dar paso la cuantificación del logro de resultados, diseño consistencia, proceso o impacto y la relación costo beneficio entre la inversión pública y la generación de bienestar colectivo, por ello la estructura del informe de evaluación sugerida se presenta en la figura 3.

De acuerdo con Gertler, la participación de los equipos de políticas públicas y de evaluación requiere que cada integrante participe desde el inicio del proceso a fin de maximizar las opciones del diseño de la evaluación y asegurar una asociación efectiva



Contenido

entre los equipos de políticas públicas y de evaluación. La calidad de la evaluación depende de la claridad del plan de evaluación, la asignación de roles, responsabilidades y motivaciones de las partes interesadas, asegurar una alineación adecuada entre la evaluación y la intervención que se evalúa, así como gestionar los riesgos y asegurar la objetividad.

Una vez concluida la evaluación, se da paso a la elaboración del informe como producto final de la evaluación. Los informes finales presentados, así como los documentos de trabajo utilizados para comprometer acciones de mejora derivados de los hallazgos y resultados de las evaluaciones, de acuerdo con la literatura de la evaluación gubernamental la verificación, alineación, creación de valor público, impacto de la inversión pública en las problemáticas de la sociedad, la rendición de cuentas y la participación ciudadana son aspectos clave para responder a las preguntas relevantes de las políticas públicas y aportar evidencia sólida (Gertler, et al, 2017), para comunicar las conclusiones de la evaluación a los administradores involucrados en el programa, a los responsables de las políticas públicas y a los participantes del programa.

Algunas de las estrategias que se proponen para la divulgación del informe de evaluación es la exposición sobre los resultados de evaluación del programa, videos testimoniales de los beneficiarios y los efectos en su vida, elaborar notas informativas y resumen de recomendaciones públicas, presentación del informe ejecutivo de la evaluación, entre otras; a través de reuniones presenciales con los participantes, administradores y tomadores de decisiones del programa o institución que ha sido evaluada y a través de la página web, blog o red social en internet.

3.2. Evaluación del desempeño del gobierno en la implementación de programas y proyectos

Al terminar la década de los años noventa la mayoría de los países de la OCDE iniciaron diferentes acciones orientadas a reformar las estructuras gubernamentales, lo que implicó la transformación de los procesos organizacionales y modificó la relación del Estado con la sociedad al incorporar nuevas herramientas en la gestión pública. En este marco de cambios en el sector público, se adoptaron diversos tipos de herramientas tanto para la planeación como para ejecución de políticas, programas y proyectos que conducen a mejorar el funcionamiento de la acción gubernamental. Uno de los componentes principales de la reforma administrativa es la creación de agencias gubernamentales que instrumentan normas que regulan la relación entre los ciudadanos y las organizaciones públicas.

En este sentido, se tiene la necesidad de ampliar los alcances y límites de los distintos modelos de evaluación de la función pública para lograr un gobierno efectivo, eficiente y



Contenido

eficaz en su actuar y que sea capaz de dialogar de forma constructiva con su principal evaluador: el ciudadano.

Figura 4. Componentes de la gestión pública

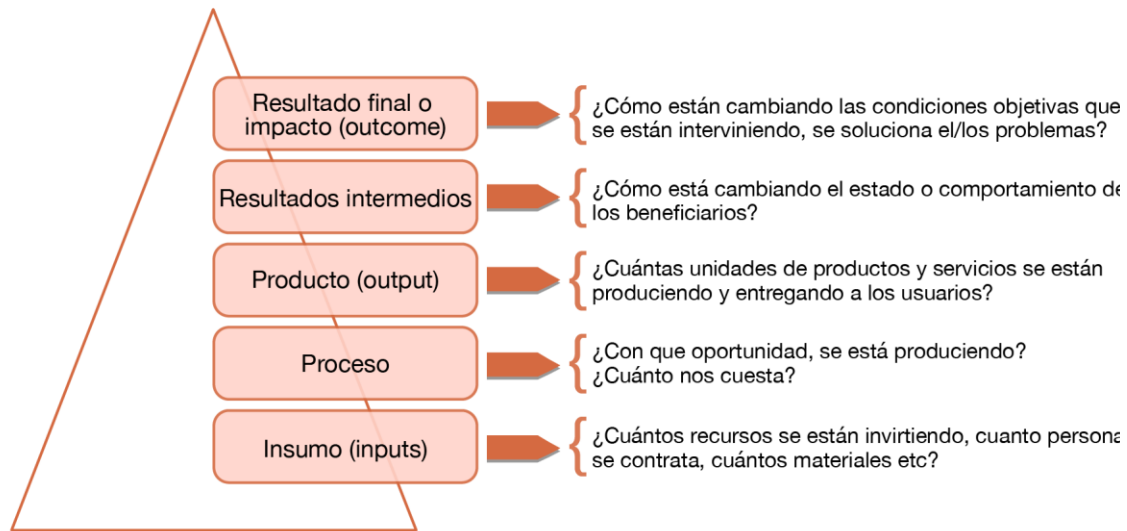


Fuente: Serra, A (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Revista del Centro Latinoamericano para el desarrollo. Venezuela.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño y del impacto generó un conjunto de conflictos como nuevas formas de control de la administración pública y la implementación de mecanismos de rendición de cuentas, entre los que destacan la autonomía para ser más eficaz y la capacidad para generar instrumentos de evaluación coherentes con los objetivos, metas y resultados esperados.

Sin embargo, una de las preocupaciones centrales, son los requerimientos de información financiera que generan los sistemas contables (Utz, Helmuth, 2010). Tanto las medidas del desempeño (véase figura 4) como la evaluación deberían diseñarse para responder a la interrogante básica de “¿Cómo se están haciendo las cosas?” ¿Cuánto nos cuestan los resultados? La evaluación es una investigación exploratoria, llevada a cabo en intervalos periódicos establecidos en el plan anual de evaluación de la entidad gubernamental.

Figura 5. Eficiencia: insumo vs. Resultado



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

Muchas de las medidas del desempeño son estimaciones cuantitativas o cualitativas en el tiempo que dan respuesta a la pregunta cómo está haciendo una organización, qué nivel de desempeño se alcanzó y cuáles son los efectos de las actividades. Entre las medidas del desempeño más comúnmente utilizadas se incluyen las siguientes: insumos (recursos financieros, materiales, técnicos o personal utilizados), distribución de actividades (actividad requeridas e integradas a los procesos para generar bienes o servicios), resultados (bienes o servicios derivados de la distribución de actividades), impacto (efectos de la acción gubernamental), productividad (Indicador de medida que establece la relación entre los resultados y los insumos requeridos para su generación), costos (estimación monetarios de los insumos y materia prima requeridos para la producción de los bienes y servicios), satisfacción del usuario (nivel de cumplimiento de las expectativas de los usuarios), calidad y capacidad de respuesta (estándares de especificado de los niveles de resultados y el mejoramiento del desempeño).

De acuerdo con Caiden y Caiden (2014), la evaluación de las actividades y resultados del sector público puede visualizarse como un aspecto crítico en relación con los esfuerzos para dotar de mayor capacidad a los gobiernos para lograr mayores niveles de eficiencia, efectividad, productividad y eficacia cuyo propósito es mejorar la transparencia y la responsabilidad y para contribuir a una reorientación del rol del gobierno. En sí, la medición y la evaluación de las actividades del sector público son aspectos críticos de la capacidad para recuperar la confianza del público en las instituciones gubernamentales y contribuir a una reorientación del rol y de las funciones del gobierno.

La importancia de la evaluación del desempeño se asocia a la capacidad de la organización pública es lograr las metas asociadas a los programas gubernamentales.



Contenido

De tras de esta prioridad viene el papel del personal a partir de la definición de estándares de desempeño que en congruencia con las políticas públicas se emplean herramientas que ligadas al desempeño se asocian objetivos y necesidades de la ciudadanía con el propósito de:

- 1) Optimizar la calidad de vida, igualdad, inclusión y pertinencia.
- 2) Optimizar la relación Estado-Sociedad.
- 3) Obtener juicios de valor fundamentados con los informes de gobierno y gestión.
- 4) Procesos electorales con información certera del pasado.
- 5) Determinación de las responsabilidades de los funcionarios públicos
- 6) Transparencia y rendición de cuentas que incluya:
 - a. Mejora en la calidad de servicios públicos.
 - b. Visión compartida.
 - c. Definición de objetivos estratégicos de gestión
 - d. Precisión en las estrategias de gestión y determinación de roles, estándares de rendimiento y distribución de tareas.
 - e. Acceso a información para incrementar la calidad del desempeño del personal.
 - f. Priorización a la perspectiva del ciudadano en el diseño de programas y servicios.

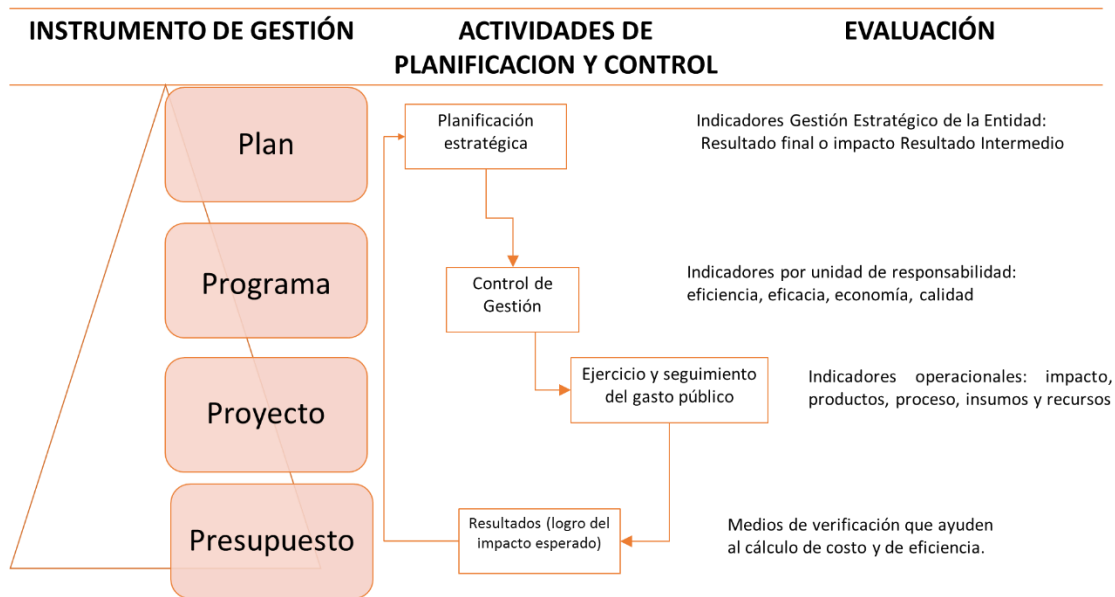
La evaluación del desempeño de los programas públicos con orientación de los resultados va más allá del control, desea algo más que verificar el uso de los recursos públicos y comprobar su legalidad (Ospina, Cunill y Zaltsman, 2004), incluye los asuntos políticos y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Es entonces necesario reflexionar que “la evaluación no puede ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Forma parte del proceso de planificación. Tampoco es conveniente que la evaluación sea entendida como “la última etapa”, cuando en realidad todo el proceso de diseño e implementación de políticas públicas debe estar impregnado de las dos caras: planificar y evaluar” (Amaya, 2005:5).

De esta forma, es viable construir la estructura programática, a partir del conjunto de proyectos dirigidos a una o más metas comunes que sea implementan (programa), ejecutado por una entidad gubernamental o través de la coordinación varias entidades que tiene como propósito a tender problemas sociales. En otras palabras, el programa es un instrumento de acción gubernamental que articula acciones y recursos en el tiempo y espacio, para alcanzar una meta que contribuirá los procesos de cambio social (Díaz, 2000).



Figura 6. Gestión y evaluación de programas



Fuente: Adaptado de Armijo (2011), Amaya (2005) y Díaz (2000).

Por consiguiente, un programa público de cualquier orden de gobierno, está sujeto a evaluación por la reforma al artículo 134 de la Constitución Política que establece que los recursos económicos se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

En esta misma dirección la Ley de Coordinación Fiscal, Ley Federal de Presupuestos y Responsabilidad Hacendaria, Ley General de Contabilidad Gubernamental establecen que sólo mediante un proceso de evaluación es factible conocer los resultados de la ejecución del gasto público asignado a los programas como parte de la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, contabilidad, rendición de cuentas y transparencia que regula la gestión pública basada en resultados y el sistema de evaluación del desempeño.

A este respecto, el enfoque de evaluación se inicia con: a) Estimación de metas que propone el programa, b) Calidad del diseño de las acciones gubernamentales, c) Nivel de cumplimiento y adecuación del programa en la fase de ejecución; d) Calidad y la utilidad de los resultados e impactos generados.

Como se muestra en el cuadro 1, la evaluación considera varios componentes mediante la formulación o metodología del Marco Lógico.

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

Unidad 3. Evaluación Institucional

Contenido



Cuadro 1

Estructura analítica del programa Presupuestario		MIR		Resultado clave	Indicador	Medios de verificación	Supuesto
Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)	Nivel	Resumen narrativo				
Efectos	Fines	Fin					
Problema: población: Magnitud (línea base):	Objetivo Población: Magnitud (resultado esperado):	Propósito					
Causas	Medios	Componentes					
		Actividades					

Fuente: Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. CEPAL.

La evaluación de un programa tiene un seguimiento trimestral de las acciones que realiza unidad responsable de su ejecución, mediante reportes de seguimiento y calendarización estandarizados previamente definidos en el plan anual de evaluación, a fin de dar seguimiento y de monitorear de las metas programadas en el ejercicio fiscal.

Unidad responsable	Instrumento	Calendario
Secretaría de la Función Pública/ Consejo Nacional de Evaluación	Oficio de requerimiento de información.	Cinco días hábiles inmediatos del mes siguiente al término del trimestre.

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



Unidad 3. Evaluación Institucional

Contenido

Entidad gubernamental	Oficio de contestación y formatos de reporte de indicadores y calendarización.	Hasta diez días hábiles posteriores a la fecha de recepción de información.
Secretaría de la Función Pública/ Consejo Nacional de Evaluación	Elaboración del concentrado de cumplimiento de metas trimestrales.	Cinco días hábiles posteriores a la fecha de recepción de información.
Secretaría de la Función Pública/ Consejo Nacional de Evaluación	Presentación de resultados trimestrales.	Un día hábil posterior al concluir el informe de cumplimiento

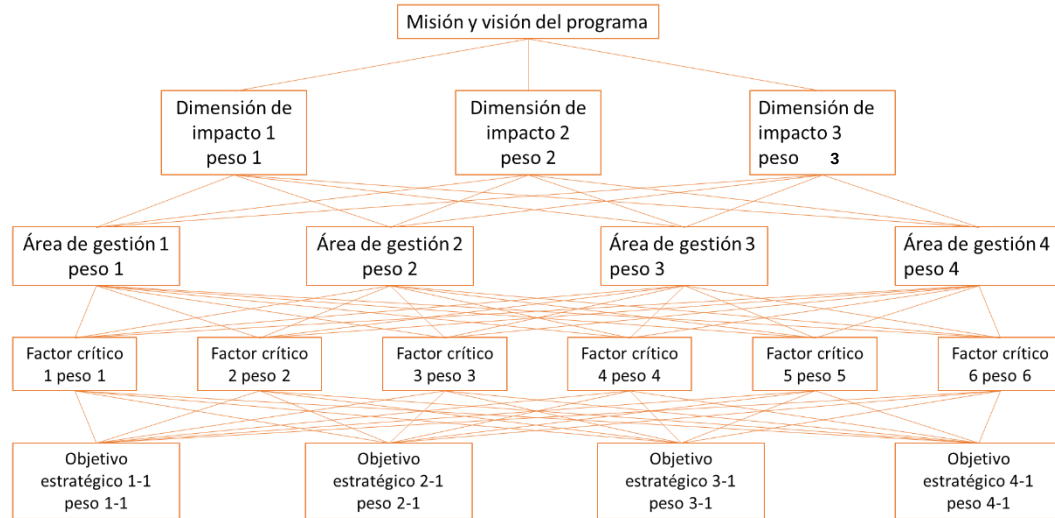
Cuando se trata de analizar el desempeño de un programa, es importante señalar que no se limita a la recolección, análisis e interpretación para formular los juicios de valor sino a la vista de las métricas de los indicadores de resultados y la complejidad de la estructura gubernamental y la naturaleza de los objetivos y los factores críticos de desempeño (véase figura 6).

La evaluación se concreta en una secuencia lógica que inicia con la determinación de los criterios o marcos de referencia, se solicita la Matriz de Indicadores de Resultados de los programas y los medios de verificación, se procede a la aplicación del instrumento de evaluación, análisis y presentación de resultados parciales, formulación de adecuaciones al programa y/o proyecto, finalmente se realiza la presentación de informe final. En lo concerniente al papel del evaluador, una de las actividades clave es la aplicación los instrumentos según el tipo de evaluación serán los términos de referencia guía de las evaluaciones, que emita el Consejo Nacional de Evaluación, y que deberán ser adaptados a las necesidades propias del programa.

En los casos de la evaluación de desempeño externa, un criterio a considerar es la suficiencia presupuestaria, es decir que el pago de la contraprestación estará sujeta a la disponibilidad de recursos que se requieran para su contratación. El origen de los recursos con que deba cubrirse con el presupuesto asignado a la dependencia como se establece en la normatividad y será público.



Figura 7. Complejidad de la evaluación de un programa



Fuente: Guzmán, M. (2007). Evaluación de programas. Notas técnicas. CEPAL

Es fundamental, establecer desde el diseño de los cursos de acción a seguir, un conjunto de resultados esperados que sean claros, verificables, precisos y mensurables en el tiempo de acuerdo con los recursos y las restricciones con las que cuentan para generar los resultados inmediatos, intermedios y finales, así como los criterios de evaluación del proceso de manera interna y externa, en términos de estándares de calidad previamente establecidos, así como los medios para comparar los costos y los resultados obtenidos por cada política y por cada programa. Es la sociedad en su conjunto, los intereses de múltiples actores individuales o colectivos, los que pueden vigilar el gasto y el cumplimiento de objetivos del gobierno si cuentan con la debida información.

En una política de transparencia se establecen criterios de evaluación para garantizar el cumplimiento de objetivos y el adecuado uso de los recursos públicos, ya sea para dar cuenta de actividades pasadas, de operaciones en curso, y para evaluar los progresos hacia objetivos planeados de la evaluación son:

- Instrumentar procedimientos estandarizados en materia de evaluación de programas.
- Ejecutar la evaluación a través de los formularios y papeles de trabajo que para este efecto fueron diseñados, en función con los programas y proyectos.
- Verificar Matriz de Indicadores de Resultados e integrarla al plan de trabajo con enfoque en los objetivos formulados para la política pública.
- Retroalimentar los objetivos institucionales y las recomendaciones para alcanzar los resultados (Secretaría Planeación y Evaluación del Municipio de Pachuca, 2016:2).

Para contextualizar el proceso de evaluación de un programa gubernamental, en México existen leyes y reglamentos en materia de acceso a la información pública y



Contenido

transparencia y son Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) son los órganos reguladores de naturaleza jurídica los responsables de evaluar los programas de desarrollo social, mientras que los programas restantes son evaluados sólo por la SHCP y la SFP.

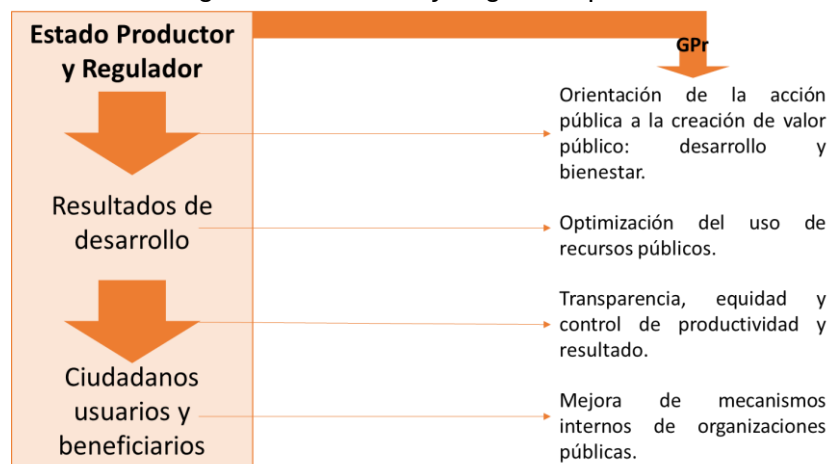
Con la emisión de la Ley Federal de Transparencias y Acceso a la Información Pública la ciudadanía, cuenta con un marco normativa para realizar requerimientos de información. Cabe entonces destacar que la información tiene que ser clara, completa, veraz y oportuna, con lo cual se podrá promover la participación ciudadana tanto en el diseño como en la evaluación de los programas. Finalmente, la gestión pública, el monitoreo y la evaluación se utilizan para analizar y valorar el desempeño, los resultados, los procesos e impactos de un programa gubernamental.

Los resultados de la evaluación se incorporan mediante ajustes a las actividades de las unidades responsables de ejecutar los proyectos, programas y políticas públicas, es así que se puede apreciar que la contribución principal de la evaluación se deriva de la retroalimentación para mejorar la acción gubernamental y plantear recomendaciones orientadas a garantizar la calidad de los resultados e incrementar el impacto a los beneficiarios.

3.3. Eficiencia y efectividad en el ejercicio del presupuesto

Eficiencia y efectividad son indicadores que permiten la asignación presupuestal y apoyan la generación programas públicos que requieran de menos recursos, obteniendo mayor cumplimiento de los objetivos, considerando ciertas restricciones como la dificultad para medir los indicadores que resultan más cualitativos que cuantitativos como por ejemplo la efectividad, el desempeño por resultados y la innovación.

Figura 8. El Estado y la gestión por resultados



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



Contenido

Tanto la economía, eficiencia y efectividad son indicadores cuantificables ofreciendo legitimidad en su medición para mejorar el desempeño de las instituciones públicas y sus programas públicos. Si la eficiencia, la efectividad y la orientación a resultados se convierten en valores institucionalizados recurrentes se determinaría una mejora en el desempeño organizacional.

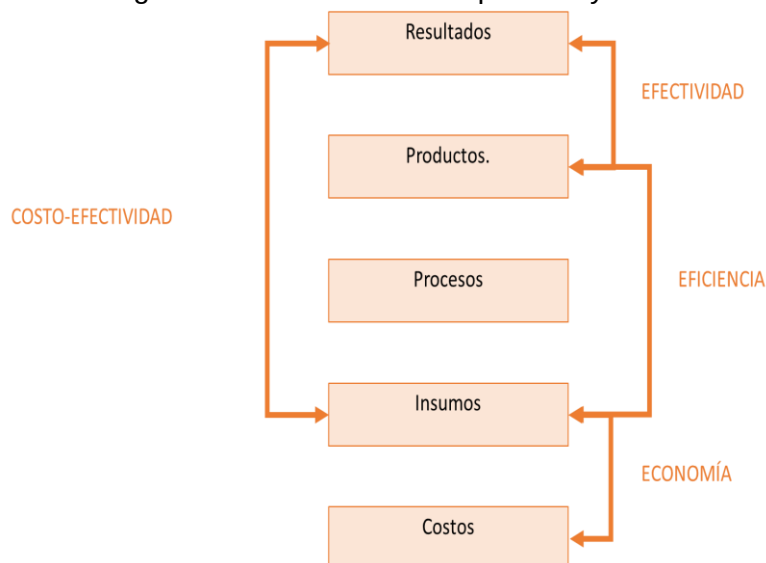
La efectividad dentro de la cultura organizacional determina acciones orientadas a la obtención de resultados, no al cumplimiento estricto de procedimientos. El desempeño orientado a resultados tiene como premisa valorativa el establecimiento de metas y objetivos que son guía de las acciones organizacionales.

A partir de este principio los aspectos que al intentar implementar mecanismos de evaluación del desempeño a considerar son:

1. Diversidad y complejidad dentro de las organizaciones
2. Resistencia organizacional al cambio
3. Aprendizaje organizacional
4. Utilidad de los sistemas de evaluación

De acuerdo con Nuria Rueda (2011) la eficiencia en el sector público está asociada con el proceso de optimización en la transformación de los factores en producto, para ello es necesario conocer y medir la cantidad de recursos utilizados. Sin embargo, medir la eficiencia en el sector público no es sencillo, ya que no existe consenso en la cuantificación derivada de las especificidades del sector público que complejizan la selección del método adecuado para la cuantificación de su eficiencia.

Figura 9. Interrelación entre proceso y medidas de logro



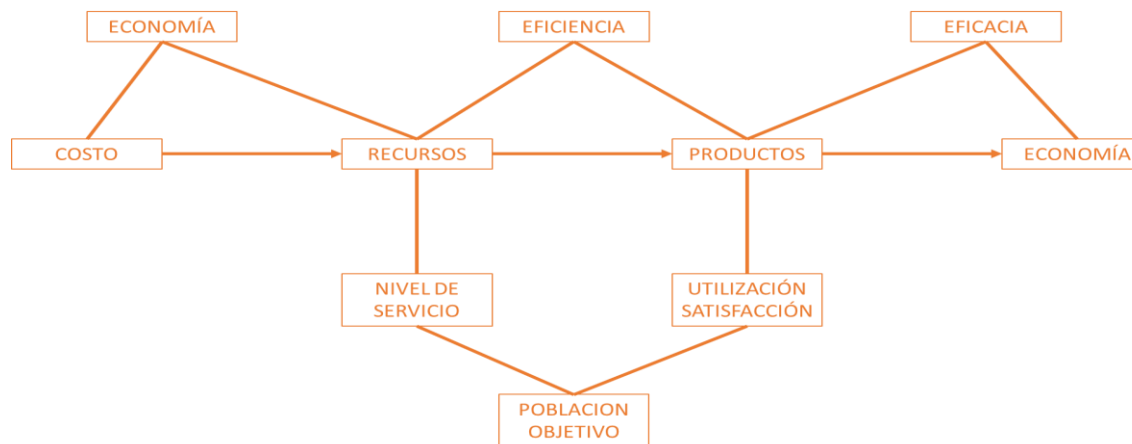
Fuente: Kristensen, Groszyk y Bühler (2002), citado Bonnefoy & Armijo, M. (2005). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.

Chile



Los indicadores de eficiencia y eficacia son las métricas que apoyan la rendición de cuentas (véase figura 9), en tanto que los indicadores de satisfacción y nivel de servicios proveen información para la toma de decisiones y propuestas de mejora, en otras palabras, sirve para retroalimentar a las áreas responsables, colocando el énfasis en los resultados, y difunde la información de los problemas y/o obstáculos que se están presentando y de las áreas para proponer ajustes de viabilidad en los procesos.

Figura 10. Interrelación del indicador y población objetivo



Fuente: Adaptado de Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002.

Por consiguientes, como señala Mejía Lira (2003) la evaluación como herramienta para una gestión orientada a resultados en México, se reduce al uso de la información en los procesos de vigilancia y sanción, lo que con frecuencia es un obstáculo en el desempeño de las instancias administrativas, ya que se atienden las disposiciones normativas, pero se pospone mejorar el funcionamiento y operación de las entidades gubernamentales con base en los resultados de la evaluación. Por lo tanto, la evaluación ha de asumirse como un instrumento de gestión ya que garantiza información oportuna, veraz y confiable en materia de la ejecución de los programas y por lo tanto se impulsan iniciativas de mejora para conducir al logro de los resultados e impactos esperados.



Ante la diversidad de los tipos de eficiencia:

Tipo	Aportación	Autores
Asignativa o de precios	Combinación insumos con menor costo para determinada cantidad de productos.	Farrell 1957; Mizala, Romaguera y Farren 1998; Álvarez 2014
Técnica o productiva	Máximo de productos con determinado número de insumos y tecnología disponible, medición en términos de producto o de insumo	Farrell 1957; Sutherland, Price y Gonand 2009; Adam, Delis y Kammas 2014
Económica o global	Correspondencia entre insumo monetario y producto, resulta de la suma de eficiencia técnica y eficiencia asignativa, su función de producción posee insumos y costos mínimos.	Jakobsen 2010; Farrell 1957
Relativa	Desviación de la frontera eficiente, expresa nivel máximo de producto o resultado alcanzable según cada nivel de insumo	Aristovnik 2012
De escala	Producción dentro de una escala de tamaño óptima para obtener el máximo beneficio, se busca maximizar su utilidad en lugar de minimizar costos, se emplean insumos necesarios para obtener determinado número de productos	Álvarez 2014 y Leibenstein 1966

Fuente: Becerra, D (2017). *La Eficiencia en la Gestión de los Recursos del Sector Público: Una Reflexión Multidisciplinaria*. Universidad de Guadalajara / Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México, Revista de Economía Crítica, n° 23.

Al medir la eficiencia, se puede hacer una distinción entre la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. La eficiencia técnica mide la relación entre insumos y productos teniendo en cuenta la frontera de posibilidades de producción, es decir se determinan métodos más adecuados para lograr un objetivo con lo que minimizan los costos para un determinado nivel de resultados o se maximizan los resultados para un determinado nivel de recursos (Cerdeña, 2010: 2).

La evaluación de la eficiencia asignativa del gasto público requiere la medición del costo-beneficio o de costo-eficiencia para comparar ex ante o ex post entre diferentes alternativas de acciones.

Para evaluar la eficiencia existen dos tipos de análisis: el costo-beneficio y el costo-efectividad:



Contenido

- Costo-beneficio cuantifica la monetización de los beneficios obtenidos y los costos incurridos, estableciendo como criterio una relación beneficio-costos mayor a uno. En este análisis la tasa de retorno de inversión y tasa interna de retorno como valor de referencia para determinar la rentabilidad del programa.
- Costo-efectividad cuantifica los costos del uso efectivo de los recursos dirigidos a los problemas prioritarios y el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados esperados del programa. “Método sistemático de comparación de dos o más programas alternativos a través de la medición de sus respectivos costos y consecuencias. Una característica distintiva del análisis de costo-efectividad es que las consecuencias (resultados) de todos los programas a ser comparados deben ser medidas en una unidad común relacionada al objetivo de los programas” (Cerdeña, 2010: 77).

La literatura especializada en evaluación del desempeño gubernamental, utilizan el gasto público como variable y los indicadores de eficiencia para evaluar las repercusiones financieras, económicas y sociales de la inversión de los recursos presupuestarios en el nivel de producción y de gasto correspondiente al de los resultados de los programas gubernamentales.

Ejemplos de indicadores

Indicadores de eficiencia	- Costo anual del mantenimiento de una biblioteca / número de lectores - Costo promedio de los beneficios entregados - Costo promedio de las acciones de recaudación - Número de fiscalizaciones/ Número de fiscalizadores. - Número de usuarios en archivos en relación a dotación efectiva de archivos - Costo total programa de becas /Total de beneficiarios
----------------------------------	--

Fuente: Díaz (2002), pág. 35.

La eficacia gubernamental es “un indicador sintético que captura los niveles de satisfacción además de la calidad de los servicios públicos para formular y aplicar decisiones de gestión” (Flores, 2008:13), también conocido como indicadores de impacto hace referencia al valor creado, es una medida que integra los insumos con relación a resultados e impactos con relación con los costos. “Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo” (Salvatierra, 2009: 312). Ahora bien, dada la relevancia de la eficacia, es necesario describir brevemente las medidas asociadas al indicador de eficacia:

- Cobertura. Cuantificación cuantitativa del grado en la institución pública es capaces de cubrir o satisfacer la demanda total ya sea de servicios, actividades



Contenido

o prestaciones. Por lo tanto, es una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar de su desempeño.

- Focalización. Mide qué porcentaje entre los usuarios beneficiados a los que se está atendiendo y población objetivo.
- Capacidad para cubrir la demanda actual. Medidas del nivel de satisfacción con respecto al tiempo de respuesta y calidad de los bienes o servicios que ofrece el programa.
- Resultado Final: Mide la contribución del conjunto acciones gubernamentales establecidas en el programa o impacto que estas acciones tienen sobre la realidad.

En resumen, la gestión pública por resultados al satisfacer las necesidades de los ciudadanos tendrá como prioridad garantizar el menor costo con la máxima capacidad de respuesta transparentando a lo largo de los procesos el uso de los recursos gubernamentales, para que, por un lado, las decisiones, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

Ejemplos de indicadores

Indicadores de eficacia	• Número de reclamaciones recibidas por el servicio de recogida de basuras / número de usuarios • Número de juicios celebrados / número de juicios pendientes • Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de prevención con un objetivo determinado • Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional • Reducción de la lista de espera en días • Porcentaje de pre-escolares matriculados en programas de extensión horaria cuyas madres trabajan remuneradamente con respecto a pre-escolares matriculados en el programa de extensión horaria • Número de desempleados capacitados / Total de desempleados inscritos en Sistema de Reconversión Laboral • Porcentaje de proyectos ganados en fondos concursables externos • Porcentaje de egresados de programa de reinserción • Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados • Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios
--------------------------------	--



- Porcentaje de egresos exitosos de los alumnos del programa
- Porcentaje de delitos aclarados / delitos denunciados
- Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas
- Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados
- Incremento total de puestos de trabajo abiertos con el servicio público de empleo

Fuente: Díaz, 2002, pág. 35.

Dentro de las herramientas de información que se emplean para la evaluación de programas destaca el presupuesto basado en resultados y la estructura analítica del programa presupuestario. El presupuesto, es un instrumento, proporciona un marco de referencia de mejora de la gestión de la administración (Ezquiaga, 2000). De acuerdo con González Páramo (2000) la estructura de objetivos y el desarrollo de indicadores de gestión, como mecanismos de control de los estándares de ejecución, están orientados a resultados. La medición de la eficiencia y la eficacia está estrechamente vinculada con el conjunto de datos que se utilizan entre las comparaciones entre lo esperado y lo realizado. Tales datos reflejen las diferentes organizaciones y tradiciones del gobierno y, por lo tanto, no son totalmente comparables.

3.4 Congruencia del ejercicio de los entes públicos y la planeación nacional

Desde la definición del plan hasta el ejercicio del presupuesto, existen cada vez más decisiones de gestión que se apoyan de las recomendaciones de la evaluación, esto según el ciclo de formulación de las políticas públicas. La realidad es que no existe una cultura de la evaluación y menos el interés de los responsables de la asignación de presupuestos, para incorporar las recomendaciones derivadas de la evaluación como lo señala Miriam Cardozo (2012), la retroalimentación de la evaluación a la reformulación de las políticas públicas, programas o proyectos, aún se enfrenta a una serie de obstáculos.

Entre las principales conclusiones que destaca Cardozo (2012) con respecto al limitado uso de recomendaciones surgidas de los informes de evaluación en el rediseño de políticas y programas, o reajuste de las acciones gubernamentales en el ejercicio del presupuesto: en 2010 se emitieron 35 recomendaciones a 12 instancias gubernamentales de las cuales 30 fueron aceptadas, dos parcialmente aceptadas y tres fueron rechazadas con comparación con el 2011 las recomendaciones fueron ignoradas. Esta situación no es particular de México, en otros países latinoamericanos y europeos

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



Unidad 3. Evaluación Institucional

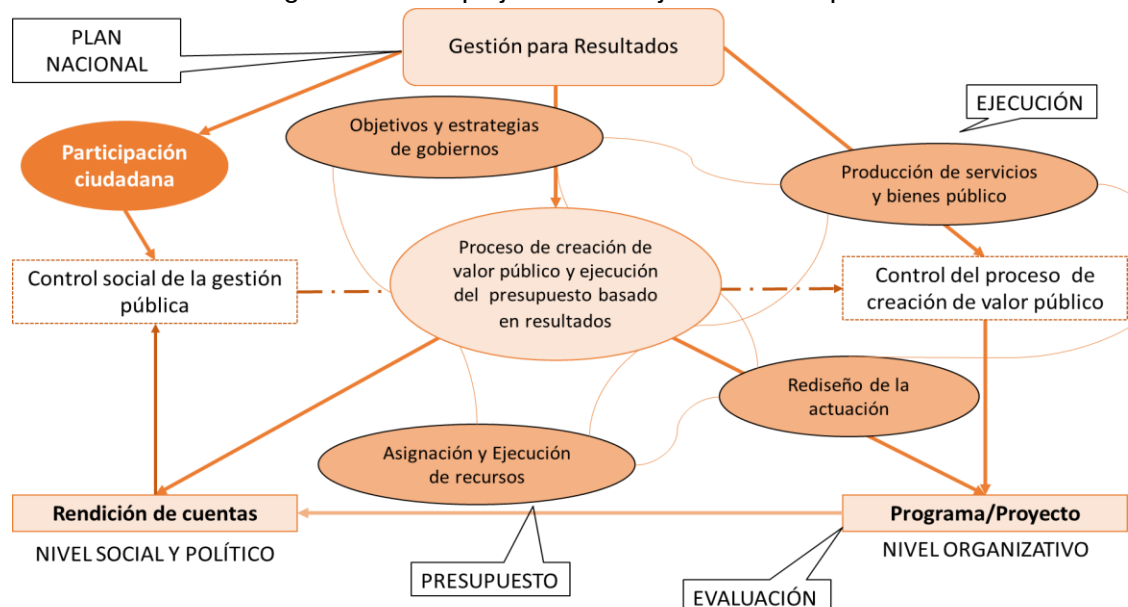
Contenido

se observa el mismo fenómeno, sólo en el caso de Reino Unido se observa que se incentiva la utilización de resultados de la evaluación con vinculación la asignación de presupuesto.

La reforma a la gestión pública impulsada a finales de los noventas en toda América Latina ha estado orientada a integrar la acción gubernamental e impulsar la eficiencia y eficacia de la acción, proyectos, programas y políticas de gobierno frente al déficit presupuestario para hacer frente a las crecientes demandas de la sociedad. Sin duda, la transparencia y la rendición de cuentas han catalizado la implementación del sistema de evaluación del desempeño como respuesta a las diferentes presiones de los grupos de interés.

Con la llegada del siglo XXI los procesos de evaluación formal han tenido mayor impulso en México, pero aún falta poner mayor atención en la utilización de sus resultados y del análisis de la evolución de los presupuestos se destaca la tendencia de que su formulación atiende sólo modificaciones incrementales sin ninguna relación con los resultados de las evaluaciones. También se reconoce la complejidad que distingue las interacciones entre las diferentes entidades de la administración pública como se puede observar en la figura 10 bajo la observación constante de la sociedad sobre los resultados obtenidos en el ejercicio del gasto público.

Figura 11. Complejidad de la ejecución a la planeación



Fuente: Serra, A (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Revista del Centro Latinoamericano para el desarrollo. Venezuela

Especial referencia debe hacerse a los procesos de asignación de recursos, frente a los cuales la evaluación prácticamente no está generando los efectos esperados, lo que



Contenido

implica que las recomendaciones en torno al diseño son muy pocas, ya que el énfasis se está centrado en los resultados.

La falta de recomendaciones para los programas y políticas en el sentido de mejorar sus formulaciones y procesos de ejecución, lo está atendiendo el Consejo Nacional de Evaluación al diseñar mecanismos, en conjunto con la SHCP y la SFP, que le permitan presionar a los evaluados para el cumplimiento la formulación de ajustes para a mejora del programa.

El presupuesto público se establece para un período determinado y establece las prioridades y los objetivos del gobierno a través de los montos destinados a sus ingresos y sus gastos (Jiménez, 2011:13). La programación y presupuestación, se estipulan con un carácter político, económico y social; esencial para el crecimiento y desarrollo de un país. En la distribución del presupuesto se marca la prioridad gubernamental y con particular atención en la reasignación de recursos y esfuerzos hacia programas sociales como educación, mejora en los servicios de salud, disminución de los grados de pobreza, provisión de seguridad pública, creación de infraestructura, desarrollo regional, alientos a producción, así como garantizar que los usos eficientes de los recursos públicos estén alineados a los planes y prioridades de gobierno.

La congruencia del ejercicio de los entes públicos y la planeación nacional en la asignación de recursos para satisfacer la demanda la sociedad, está en análisis y revisión por parte de la ciudadanía, lo que genera tensión entre el bienestar social y el crecimiento económico. En un sentido más amplio, el presupuesto está fuertemente vinculado con la política y con el poder, lo que representa que las acciones gubernamentales que en asignación de recursos se pueda favorecer a un sector de la población y dejar al margen a otro. Por lo tanto, el presupuesto está estrechamente relacionado con la política económica y la política en general, en la medida en que se éstas reflejan en la asignación de los recursos públicos. Esto no quiere decir que las políticas y los programas públicos deben alinearse con una visión de país a de largo plazo que les den sentido y coherencia.



Referencias de la unidad

Bibliográficas

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. CEPAL.
- Amaya, P. (2006). *La evaluación de la gestión pública integrada a los procesos de planificación: su potencial como fortalecedora de la institucionalidad democrática*. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Guatemala (Vol. 7).
- (s.a) (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Venezuela: BID y CLAD
- Boueri, R., Dowell, M., Cristina, M., Pineda, E., & Bastos, F. (2014). *Análisis del gasto público: una metodología de evaluación para medir la eficiencia del gasto en educación de los estados brasileños*.
- Caiden, G. E., & Caiden, N. J. (2014). *Enfoques y lineamientos RSP para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público*. Revista do Serviço Público, 52(1), 78-104.
- Cardozo, M. (2012). *Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana- DCSyH.
- Chan Su J., Ritz, A. (2014). *Goal Management, Management Reform, and Affective Organizational Commitment in the Public Sector*. International Public Management Journal 17:4, pages 463-492.
- Culebro, J.; Barragán, O. (2014). *La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico*. Espacios Públicos, Mayo-Agosto, 33-48.
- Gertler, P. J., et al (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington: Banco Mundial.
- Guinart, J. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Escola d'Administració Pública de Catalunya, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003
- Guzmán, M. (2007). *Evaluación de programas*. Notas técnicas. CEPAL.
- ILPES (2003), "Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina", Boletín del Instituto, no. 13, noviembre, CEPAL.
- ILPES (2004). "Metodología del marco lógico", Boletín del Instituto, no. 15, octubre, CEPAL.
- Mejía, J (2003). *La evaluación de la gestión y la política pública*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- OCDE (2009). *Estudio sobre el proceso presupuestario en México*. Francia: Ediciones OCDE



Contenido

- PNUD (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. USA: PNUD.
- Subirats, J. (2017). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*.
- Utz, H. (2010) *Better Performance with Performance Budgeting? Analyzing Cases of Success and Failure in Public Administrations*. International Public Management Journal 13:4, pages 408-428.

Electrónicas

- Cerda, J (2010). *Glossary of terms used in economic evaluation of healthcare*. Revista médica de Chile, 138 (Supl. 2), 76-78. Consultado el 19 de mayo del 2017 en <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872010001000003>
- CONEVAL. *Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
- Flores Jiménez, R. (2008). *El proceso de planificación y el presupuesto gubernamental*, disponible https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI_AdmninEst/Ivette_Flores/articulo_planificacion.pdf
- Guido Capaldo, Nicola Costantino, Roberta Pellegrino, Pierluigi Rippa. (2017) *The Role of Risk in Improving Goal Setting in Performance Management Practices within Public Sector: An Explorative Research in Courts Offices in Italy*. *International Journal of Public Administration* 0:0, pages 1-12. Disponible en <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2017.1317799>
- Jiménez, D. (2011). *Eficacia, Eficiencia y Gasto Público. ¿Cómo mejorar?*, en Revista de Contabilidad y Dirección, Núm:13 Disponible en https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI_AdmninEst/Ruth_Flores/articulo_planificacion.pdf
- Ospina, S. (2000). *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*, documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24 al 27 de octubre, <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/evaluacion-de-la-gestion-publica-conceptos-y-aplicaciones-en-el-caso-latinoamericano-1>
- Salvatierra Zapata, R. (2009). *Cuadro de mando integral (CMI), elaboración del plan institucional de mediano plazo y su relación con el programa operativo anual y el presupuesto aplicado al servicio nacional de geología y técnico de minas de Bolivia SERGEOTECCMIN*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/SERVICIO%20NACIONAL%20DE%20->



[GEOLOGIA%20Y%20TECNICO%20DE%20MINAS%20DE%20BOLIVIA%20SERGEOTECCMIN%20INDICADOR.htm](http://www.geologia.gob.mx/20Y%20TECNICO%20DE%20MINAS%20DE%20BOLIVIA%20SERGEOTECCMIN%20INDICADOR.htm)

- Secretaría Planeación y Evaluación del Municipio de Pachuca. (2016), *Programa Anual de Evaluación, Ejercicio Fiscal 2017*. Disponible en 201.175.20.240/PortalWebN/PAE_PACHUCA_2017.docx
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2010), *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*. Disponible en:
www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016), *Para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Disponible en:
<http://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>
- Servicio Geológico Mexicano. (s/f). *Modelo de evaluación del Desempeño*. Disponible en <http://www.sgm.gob.mx/transparencia/pdf/29-INAP.pdf>.
- SHCP (2013). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Proceso*. Disponible en:
<https://atlaacomulco.gob.mx/documentos/MODELO%20DE%20TERMINOS%20DE%20REFERENCIA%20PARA%20EVALUACION%20DE%20PROCESOS.pdf>
- SHCP (2015) *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Diseño*. Disponible en:
http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/normatividad_matriz/Modelo_de_terminos_de_referencia_evaluacion_diseno_final.pdf
- Todd, P. y K. Wolpin (2006) *Ex ante evaluation of social programs*. Universidad de Pensilvania. Disponible en
http://www.stanford.edu/group/SITE/archive/SITE_2007/segment_5/todd_exantejul2007.pdf.