

Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios

Políticos y Administrativos A.C.

México

Mejía Lira, José

La evaluación en el ámbito gubernamental: Análisis de la experiencia mexicana y
propuestas para la situación actual

Buen Gobierno, núm. 1, julio-diciembre, 2006, pp. 110-132

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660509002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

La evaluación en el ámbito gubernamental:

Análisis de la experiencia mexicana y propuestas para la situación actual

Por: José Mejía Lira



INTRODUCCIÓN

El presente artículo analiza cuales son las modalidades de evaluación orientadas a resultados que se aplican en México, buscando aportar para lograr un enfoque general que realmente mida los impactos y significaciones obtenidas por la actuación pública.



Instituto Mexicano de Desempeño (IMDO)

D

ebe aclararse que, siendo México un país federal, donde cada estado que conforma el país tiene rangos de autonomía importantes, y con administraciones públicas diferentes, el análisis realizado solo toma en cuenta al gobierno nacional, reconociendo que en los estados existen experiencias útiles e importantes en los esfuerzos modernizadores del aparato administrativo público.

La realización del estudio se basó en documentos oficiales, así como algunas entrevistas a funcionarios públicos involucrados en el área de evaluación. Podemos decir que formalmente existen herramientas útiles y con un diseño técnico adecuado, incluso con una clara óptica a evaluar resultados e impactos. El esfuerzo más orientado a medir resultados corresponde al Sistema de Evaluación de Metas Presidenciales. Un sistema interesante es el Modelo Integral de Desempeño MIDO, que incluso ha dado un sentido diferente a la actuación de los órganos internos de control. En el actual gobierno se hizo un gran esfuerzo, y a nivel de

Secretarías de Estado (Ministerios) se cuenta con un sistema de negociación de metas, que anualmente se establecen entre el titular de las dependencias y el Presidente de la República. Este sistema es un claro proceso de evaluación por objetivos, y cuyo seguimiento reviste gran importancia, dado que el mismo presidente está al tanto de los avances o retrocesos en los compromisos acordados. Pero también se dispone de otros mecanismos de evaluación, algunos aplicados de manera generalizada y otros muy particulares.

Debo agradecer a las personas que me apoyaron en este estudio, tanto a quienes proveyeron la información como quienes amablemente permitieron ser entrevistados, sobre todo por haber aplicado entrevistas amplias que significaron una dedicación significativa de tiempo, pero que brindaron información muy importante para este estudio.

ANTECEDENTES RECENTES DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

La preocupación por la evaluación iniciaría tímidamente en los años cuarenta y más como una preocupación que como acciones concretas al respecto. Los primeros esfuerzos se encaminaron al manejo de recursos. La lógica de los gobiernos a partir de esos años fue imprimir un sello que los caracterizará, incluso con cambio en los nombres y/o funciones de las Secretarías de Estado. Poco se hizo para conocer la eficiencia de los programas y los informes elaborados correspondían a un acopio de datos y reportes positivos sin una antología que mostrara el impacto de los programas instrumentales.

El interés por administrar y sobre todo controlar, los organismos públicos, particularmente las llamadas empresas paraestatales, llevaron a la creación de mecanismos de seguimiento de estas instancias en el período 1970-1976. Así el Congreso de la Unión adquirió algunas facultades y se inició el control general de ingresos y egresos de los principales organismos de la administración pública descentralizada.

Uno de los elementos que contribuyó al desarrollo de procesos de evaluación fueron los esfuerzos de planeación, iniciados en el período del presidente José López Portillo (1976-1982), donde se creó la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), la cual contaba con una Subsecretaría de Evaluación de los resultados gubernamentales. No existió propiamente un sistema de evaluación, aunque esta dirección buscó ser un apoyo, identificando y corrigiendo errores y fallas o bien replanteando estrategias.

La llegada del presidente Miguel de la Madrid Hurtado, que gobernó de 1982 a 1988, se dio en un contexto de crisis profunda del país, con una inflación galopante, caída del tipo de cambio monetario y falta de recursos monetarios. El descontrol y descontento llevaron a una serie de acciones, entre las cuales una línea del proyecto del gobierno fue la renovación moral y en ese marco se crea la Secretaría General de la Contraloría de la Federación (SECOGEF), siendo normativa para las actividades de control y evaluación, además de ser responsable de ejercer la fiscalización, el control y la evaluación. Su aparición llevó a la extinción de la Coordinación de Evaluación de la Presidencia. Ante la crisis, la Secretaría de Programación y Presupuesto dejó

de lado en gran medida la planeación para encargarse de los programas de estabilización, de saneamiento de las finanzas públicas, el control de gasto, entre otros. Si bien el sistema de planeación contemplaba un proceso de evaluación, la preocupación por el diseño de políticas económicas apropiadas para enfrentar la crisis dio como consecuencia que las funciones de evaluación quedaran reservadas para la SECOGEF, la cual estuvo más orientada a las auditorías y sistemas de revisión que a un proceso de evaluación de resultados.

Uno de los aspectos positivos de este período correspondió a la evaluación derivada del Sistema Nacional de Planeación Democrática, creada en ese sexenio. Este sistema obliga a un mecanismo de consulta popular para recoger la participación social en las etapas de formulación, control y evaluación. Un juicio sobre la actuación de la SECOGEF en este período nos llevará a reconocer que fue más sancionadora, que preventiva y que la evaluación fue limitada y escasa.¹¹

En el siguiente período gubernamental, con la llegada del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se puso en marcha el Programa Nacional de Solidaridad, en un principio manejado por la SPP; además de creó el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal, que incluía entre sus objetivos: consolidar una cultura administrativa que propiciara la eficacia y la productividad en la gestión de las instituciones gubernamentales, promover la evaluación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos, así como prevenir y combatir la corrupción. Uno de los aspectos positivos en este período fue la creación de la contraloría social, creada en el marco del Programa Nacional de Solidaridad PRONASOL, bajo la cual se nombró vocales de control y vigilancia de los mismos grupos sociales. Para el año 1992 se divide la SPP y se transfieren sus funciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP. A finales del sexenio de Carlos Salinas, la SECOGEF, se transformó en Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), al asumir las responsabilidades en materia de desarrollo administrativo.

Tradicionalmente en México, la evaluación de programas y/o políticas públicas consistía en un reporte simple sobre acciones llevadas a cabo y la identificación de algunos resultados generales.

Los informes gubernamentales hacían mediciones globales, sin aislar y/o considerar los efectos directos de una acción gubernamental ejecutada.

Tradicionalmente en México, la evaluación de programas y/o políticas públicas consistía en un reporte simple sobre acciones llevadas a cabo y la identificación de algunos resultados generales. Los informes gubernamentales hacían mediciones globales, sin aislar y/o considerar los efectos directos de una acción gubernamental ejecutada. Así los apoyos al campo, se medían con la producción agropecuaria global sin estimar elementos que habrían permitido incremento o decremento en la población. Ya para este período se está en claro la necesidad de una evaluación de políticas públicas orientada a medir impactos y medir los beneficios sociales.

La globalización y los nuevos paradigmas que aparecen llegan a reforzar la idea de un sistema de medición de la actividad pública y la búsqueda por un gobierno eficiente y efectivo. En ese sentido, el gobierno en turno establece como línea de trabajo un proceso modernizador, dentro del cual se postula un sistema de evaluación orientado a resultados, con el denominado Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP).

El PROMAP postuló como sus objetivos:

- Lograr un gobierno eficaz y eficiente (competitivo)
- Combatir la corrupción a través del enfoque preventivo

Teniendo como filosofía un enfoque al servicio orientado al cliente. Sus subprogramas fueron:

- Participación y atención ciudadana .
- Descentralización y/o desconcentración .
- Medición y Evaluación de la gestión pública .
- Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público .

Dentro de sus características, el PROMAP, hizo énfasis en distinguir la diferencia entre los tipos de control. De un sistema basado en la desconfianza, centralizado y más orientado al control de operaciones y verificación de recursos a un sistema de control moderno, basado en la responsabilidad, descentralizado, bajo la lógica del autocontrol y centrado en la verificación de resultados.

Dentro de sus características, el PROMAP, hizo énfasis en distinguir la diferencia entre los tipos de control. De un sistema basado en la desconfianza, centralizado y más orientado al control de operaciones y verificación de recursos a un sistema de control moderno, basado en la responsabilidad, descentralizado, bajo la lógica del autocontrol y centrado en la verificación de resultados. Entendiendo que esta última perspectiva facilitaría la actuación y sería menos costosa. El esfuerzo llevó a todas las dependencias del ámbito público federal a generar indicadores de distinto tipo. Primero, estaban los llamados estratégicos que correspondían al cumplimiento de los objetivos institucionales, enmarcados en los planes y programas; luego había indicadores de proyectos y de gestión; pero también se dispuso de indicadores de servicio, que correspondían a mediciones basadas en la opinión de la propia sociedad.

En este mismo periodo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) buscó cambiar y favorecer la eficiencia del Sistema Presupuestario, lo que se conoció como la Reforma al Sistema Presupuestario. Uno de los aspectos importantes de esta reforma era la búsqueda para integrar el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), cuya característica era precisamente una orientación resultados pero vinculada

al presupuesto. Los logros alcanzados no fueron todos los esperados, aunque logró introducir mejoras a la presupuestación. Se reconoció la rigidez del sistema presupuestal y se realizaron cambios, redefiniendo las categorías programáticas. Pero lo principal fueron los esfuerzos para generar un sistema de indicadores para orientar el gasto a resultados, como base de un Sistema de Evaluación del Desempeño. Así, se buscó adecuar los programas gubernamentales a objetivos sectoriales estratégicos, se creó un sistema de monitoreo de programas y proyectos, se establecieron técnicas de medición y se incorporaron mecanismos de evaluación de programas.

En la etapa de Vicente Fox, se creó el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El sistema de evaluación del desempeño (SED) tenía como fases:

- Medición y evaluación .
- Descentralización, desconcentración y flexibilidad operativa .
- Involucramiento de la sociedad .
- Servicio Profesional de Carrera .

En la primera fase se buscaba la medición a través de indicadores de resultados. En la segunda se trabajó por convenios de desempeño que fijaban compromisos a través de la tipificación de metas e indicadores de resultados, flexibilizando en cierta medida el manejo del presupuesto. La fase de involucramiento de la sociedad se trabajaba por encuestas de opinión. La última fase buscaba brindar premios y sanciones a los responsables de los programas. Si bien se logró contar con indicadores y se realizaron convenios de desempeño, no se consolidó un sistema que brindara la evaluación esperada y sobre todo la vinculación NEP-SED.

Debe recuperarse de esta etapa la creación del Sistema Nacional de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana, cuyo fin principal fue promover la participación social. En el ámbito del poder legislativo se modificó la constitución para dar paso a la creación de la Auditoría Superior de la Federación ASF, sustituyendo a la Contaduría Mayor de Hacienda y fortaleciendo las actividades de control y evaluación del Congreso. Esta instancia es ahora un órgano con mayores facultades y sobre todo con un carácter imparcial contando con autonomía técnica y financiera.

Finalmente, a la llegada de Vicente Fox a la presidencia se instrumentó el modelo de Innovación gubernamental (anexo), que tiene como punta de lanza la negociación de metas y la consecuente evaluación y seguimiento de los avances en metas y objetivos.

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN APLICADOS

La Secretaría de Control y Modernización Administrativa, se transformó en el actual periodo gubernamental, pasado a ser Secretaría de la Función Pública, teniendo como ámbitos de competencia:

- A. Control, Medición y Evaluación de la Gestión Pública.
- B. Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, Programas Gubernamentales y Presupuesto.

- C. Programa de Transparencia y Combate a la Corrupción.
- D. Innovación Gubernamental y Modernización Administrativa APF.
- E. Participación y Atención Ciudadana.
- F. Operación Regional y Contraloría Social.
- G. Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal.
- H. Patrimonio Inmobiliario Federal.
- I. Rendición de Cuentas y Responsabilidades .

Dentro de sus objetivos principales la Secretaría de la Función Pública SFP tiene los siguientes:

- Modernizar y simplificar el seguimiento a los programas anuales de control y auditoria.
- Replantear los mecanismos de evaluación de la gestión pública.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión que permita, además de la medición del desempeño, su comparación con normas de referencia y estándares de calidad.
- Fortalecer a los Órganos Internos de Control.

El Plan Nacional de Desarrollo de los Estados Unidos Mexicanos, establece el compromiso con la ciudadanía de fortalecer los principios de probidad y rendición puntual de cuentas en la Administración Pública Federal, lo que conlleva a vigilar que los recursos públicos se utilicen bajo los principios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad. Medir el desempeño y evaluar la gestión pública a través de resultados, exigió dar un nuevo enfoque a los procedimientos de control y evaluación gubernamental, dio un nuevo enfoque al Sistema de Control y Evaluación Gubernamental.

Para tal efecto, se estableció como prioridad el lograr una evaluación integral de los resultados de la gestión pública en términos de eficiencia, eficacia y productividad, articulando el gasto público, los programas y metas de los sectores con los principales objetivos y políticas de gobierno. No resultaría completa esta evaluación, sino se contribuye a fortalecer y mejorar los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

La SFP estableció como prioridad el lograr una evaluación integral de los resultados de la gestión pública, en términos de eficiencia, eficacia y productividad, articulando el gasto público, los programas y metas de los sectores con los principales objetivos y políticas de gobierno. Con esta nueva orientación, anualmente se integran informes y reportes que señalan los resultados para conocer el desempeño de las instituciones y apoyar la toma de decisiones para su mejor funcionamiento; los de mayor importancia son:

- Carpetas trimestrales de evaluación del ejercicio del gasto y cumplimiento de los elementos programáticos.
- Evaluación trimestral de avances de programas sectoriales y especiales de la Administración Pública Federal.

- Informes de avance en la ejecución de las líneas de acción de los programas sectoriales 2001-2006.
- Informes trimestrales sobre el cumplimiento de convenios de fortalecimiento financiero (de déficit-superávit) y de desempeño.
- Evaluaciones trimestrales sobre el cumplimiento de los programas anuales de control y auditoría y del seguimiento de observaciones relevantes de las instancias fiscalizadoras.
- Informes ejecutivos sobre gastos de comunicación social.
- Informes de recuperaciones y costos de las Contralorías Internas.
- Informes de los Comisarios Públicos sobre la auto-evaluación de las entidades y órganos desconcentrados.
- Opinión de los Comisarios Públicos sobre los Dictámenes a los Estados Financieros.
- Informes sobre los Programas de Ahorro, Racionalidad y Austeridad.
- Seguimiento de Observaciones y Recomendaciones de los Órganos de Fiscalización

III. PAPEL DE LA EVALUACIÓN

Principales sistemas de Evaluación Existentes:

- Programa de Metas Presidenciales.
- Evaluación de Programas Sociales con Reglas de Operación.
- Evaluación del Desempeño.
- MIDO.

3.1. Programa de Metas Presidenciales

Este programa inició en la actual administración. La mecánica es simple pero significativa. Cada titular de las dependencias y entidades del sector público debe negociar un conjunto de metas con el mismo Presidente de la República. Ahí se establecen plazos y momentos de avances. El sistema se instituyó desde el inicio del gobierno del presidente Fox. Las metas deben estar vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y a los Programas Sectoriales. El Sistema de Evaluación y Seguimiento de Metas Presidenciales está a cargo de la Unidad de Control y Evaluación de la Administración Pública de la Secretaría de la Función Pública. La Unidad de Control y Evaluación corresponde a un área existente antes del gobierno de Fox, cuya principal función es dar seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y hacer una evaluación de tipo presupuestal.

El Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP), ha sido definido como una herramienta administrativa que tiene por objetivo concertar y establecer con las instituciones de la Administración Pública Federal, compromisos de mejora de resultados de programas prioritarios y estratégicos del Gobierno Federal, y de avanzar en la racionalización y uso óptimo de recursos humanos, materiales y financieros, con el propósito fundamental de lograr la transformación de la realidad económica y social en beneficio de la población. Sus características y objetivos específicos son:

- Es una herramienta para transitar de un gobierno basado en normas a uno basado en resultados.

- Forma parte del Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental.
- Este Sistema no tiene el propósito de sustituir los mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la gestión pública de la APF, establecidos en las disposiciones jurídico-normativas aplicables en la materia.
- Es un Sistema de alta dirección que busca identificar los procesos sustantivos y de alto impacto del Gobierno Federal, a efecto de establecer desafíos y retos de evaluación de resultados mediante esfuerzos adicionales con base en los resultados de los ejercicios anteriores.
- Procura que los recursos y esfuerzos del Gobierno Federal se enfoquen hacia la atención de las demandas, necesidades y expectativas de la Sociedad.

Mediante este Sistema el Titular del Ejecutivo Federal o la persona que designe, lleva a cabo una concertación con los titulares de las instituciones seleccionadas, las metas que serán sujetas de seguimiento y evaluación en términos de resultados, y se determinan los estándares, ponderaciones y el rango de metas a cumplir (mínima, satisfactoria y sobresaliente).

La evaluación más importante es la evaluación del cumplimiento del PND y se monitorea por sectores. Cada cabeza de sector debe reportar e informar al respecto. Existe un sistema de información integral que aprovechan la Secretaría de la Función Pública SFP, la SHCP y el Banco de México, denominado Sistema Integral de Información. La unidad también hace seguimiento de las áreas de comunicación social y es un área de vinculación con la ASF, para atender las observaciones de ese órgano (se realizan cerca de 3000 observaciones al año).

Se realizan reportes periódicos donde se van haciendo recomendaciones sobre cumplimiento de metas comprometidas y sobre gasto. También se analiza el marco de actuación en una lógica normativa. El uso de la información de reportes es precisamente para el Presidente, a quien se le entrega cada día 10 del mes en curso con las variaciones ocurridas. Cada institución debe cargar en el sistema sus metas y avances; y los puedan consultar. Este sistema funciona en línea con rangos de estatus que permiten tener acceso a cierto tipo de información. Sólo el Presidente, el área de innovación y la unidad tienen acceso a todo el sistema.

El órgano de control de la dependencia tiene acceso a la parte de la misma dependencia, pues como veremos más adelante los Órganos Internos de Control OIC son evaluados por el cumplimiento de metas presidenciales y otros aspectos. El sistema, conocido como SIMEP, no sólo incorpora las metas y sus avances, sino también incorpora explicaciones y el área de evaluación emite juicios de valor y cruza información con otros sistemas.

La información del SIMEP se considera reservada por lo cual el público no tiene acceso a la misma. La razón dada por los responsables del mismo es que aquí se plantean metas de política gubernamental que implican comportamiento de ciertos agentes sociales que al mencionarse pueden no darse en tiempo y modo conveniente, o bien, que pueda implicar modificaciones a leyes y normas que requieren cabildeo y negociación. Otro argumento es que el sistema incorpora juicios de valor no definitivos.

El sistema incorpora los temas prioritarios para el presidente y se negocia año con año con cada titular. También incorpora compromisos y ofertas de campaña y de discurso, y naturalmente se vincula, como ya mencionamos con el PND y los programas sectoriales. De la negociación surgen compromisos que derivan en metas y se les asigna un valor, esto es las metas de cada titular serían ponderadas, bajo un sistema participativo pero interno a la administración pública. En general quienes participan son, además del titular de la dependencia o entidad y del propio presidente, el oficial mayor, los operadores, el órgano interno de control y las áreas que inciden fuerte en el proceso.

Para la evaluación de la dependencia se tienen los siguientes rangos:

- Metas 60%
- Buen Gobierno 20%
- Evaluación del Cliente 20%

Como se observa la evaluación, además de los retos, considera los objetivos de Buen Gobierno y existentes evaluaciones del cliente, que se hacen por sondeos de opinión que aplica la unidad.

TIPOS DE METAS PRESIDENCIALES RESULTADOS DE OPERACIÓN

Son las metas relacionadas con los principales programas y proyectos de las instituciones, que permiten valorar cualitativa y cuantitativamente los resultados de sus Programas Operativos Anuales aprobados, y sus efectos en la ejecución y cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y de los programas sectoriales de mediano plazo.

Contemplan la concertación de metas específicas y temporales orientadas a lograr reformas sustantivas que modifican la visión, misión y estrategias sectoriales e institucionales, para ajustarse a los cambios coyunturales de orden interno y externo.

Miden los grandes logros de las instituciones públicas en los nuevos programas implementados por la actual Administración, para atender las demandas y expectativas de la Sociedad. Por tal razón, se les asigna la más alta ponderación, y el rango mínimo de calificación que se establece es cuando menos equivalente al alcanzado en el ejercicio anterior.

El sistema incorpora los temas prioritarios para el presidente y se negocia año con año con cada titular. También incorpora compromisos y ofertas de campaña y de discurso, y naturalmente se vincula, como ya mencionamos con el PND y los programas sectoriales. De la negociación surgen compromisos que derivan en metas y se les asigna un valor,

esto es las metas de cada titular serían ponderadas, bajo un sistema participativo pero interno a la administración pública.

Incluyen las sugerencias y solicitudes del Titular del Ejecutivo Federal, las cuales tienen por objeto la ordenación racional y sistemática de acciones que con base en el ejercicio de sus facultades y atribuciones tiene el Ejecutivo Federal para establecer líneas generales de política, para mejorar los efectos de las acciones del sector público, mismas que adquiere el carácter de estratégicas y prioritarias.

BUEN GOBIERNO

Son las metas orientadas a impulsar la Agenda de Buen Gobierno, tendientes a transformar a las instituciones en instituciones competitivas y de clase mundial, mediante el desarrollo y mejora del potencial de los recursos humanos y materiales, en un ambiente de transparencia, rendición de cuentas, orden y respeto a través de sus seis líneas estratégicas:

- a) Gobierno que Cueste Menos.
- b) Gobierno de Calidad.
- c) Gobierno Profesional.
- d) Gobierno Digital.
- e) Gobierno Desregulado.
- f) Gobierno Honesto y Transparente.

EVALUACIÓN DEL CLIENTE

Son las metas relacionadas con la producción de bienes y/o prestación de servicios que ofrecen las instituciones; las cuales son evaluadas con base en la opinión y calificación que emiten los diversos clientes, beneficiarios y/o usuarios de cada institución, a través de encuestas y cuestionarios que se realizan y aplican periódicamente.

Permiten conocer la percepción de la sociedad en general; consideran la opinión de clientes directos, así como clientes gubernamentales, tanto a nivel federal como estatal (gobernadores y en su caso los presidentes municipales).

Sirven como referencia para medir la calidad del servicio que prestan las instituciones e identificar las necesidades y expectativas de la sociedad para reorientar las acciones de los distintos actores gubernamentales.

INFORMACIÓN QUE SE REPORTA AL SISTEMA

Los datos que deben ser reportados en el Sistema informático por las instituciones relativos a las metas concertadas, son los siguientes: número, descripción de indicador, meta, ponderación, fórmula del indicador, premisas, beneficios o impactos que se pretenden alcanzar con el cumplimiento de la meta, estatus 2000, cierre 2001, 2002, 2003, meta mínima, meta satisfactoria y meta sobresaliente del 2004, reporte de avance pronosticado por mes, unidad responsable, titular de la unidad, producto entregable intermedio y final, ubicación física.

Los avances alcanzados en cada una de las metas concertadas deben reportarse mensualmente, asignando en cada caso, avance, comentario y el color de semáforo que corresponda con base en los siguientes criterios:

Verde: Cuando el avance alcanzado al momento del reporte indique que se lograron las metas para el periodo revisado.

Amarillo: Cuando el cumplimiento de la meta mínima anual esté en riesgo de no alcanzarse, y sea necesario la realización de acciones correctivas para agilizar su cumplimiento.

Rojo: Cuando el avance de la meta a la fecha reportada no haya alcanzando lo pronosticado para ese periodo o bien indique que no será posible alcanzar la meta anual mínima concertada.

El número máximo de metas de Resultados de Operación que debe establecer cada institución será de 3 como máximo, las cuales serán concertadas con el Titular del Ejecutivo Federal.² Un segundo nivel de negociación se lleva con los Subsecretarios o equivalentes de las instituciones, y las Oficinas de Presidencia para la Innovación Gubernamental y las Políticas Públicas. El número máximo de metas de Resultados de Operación que debe establecer cada subsecretaría o equivalente será de 3 como máximo.

Los compromisos que se adquieren con el Titular del Ejecutivo Federal en la concertación de metas no pueden ser modificados unilateralmente por las instituciones.

EVALUACIÓN AL CLIENTE

Para definir o establecer las metas de evaluación del cliente, las instancias responsables deberán considerar los siguientes elementos y criterios:

- Criterios generales de formulación de metas de evaluación del cliente para un año determinado con base a la calificación obtenida en el año anterior.
- Las metas para cada institución son definidas de acuerdo con los criterios establecidos directamente por el Titular del Ejecutivo Federal y no están sujetas a negociación.
- Las metas son siempre incrementales con respecto al año anterior, debido a que existe un compromiso de mejora continua. No obstante se busca establecer un mismo nivel mínimo de “esfuerzo de mejora”, y con base en el criterio de que es más fácil mejorar desde calificaciones bajas, los incrementos se realizan en función de los inversos de las calificaciones obtenidas. Es decir, quienes tienen calificaciones más bajas en el año base, tienen incrementos más altos en sus metas para el año siguiente.
- El indicador básico para las metas de evaluación del cliente es la obtención de una calificación global por parte de los diversos clientes del gobierno, para cada una de las instituciones.

ELABORACIÓN DE ENCUESTAS

La encuesta de evaluación del cliente comprende una batería de preguntas que le permiten cumplir con sus objetivos específicos:

A. Opinión y calificación de la sociedad en general.

El% de los encuestados ha oído hablar de la dependencia o entidad a su cargo (...% en 200X).

El% sabe lo que hace (...% en 200X).

La mayoría (.....%) de la población encuestada en sus viviendas considera que lo que hace esa dependencia tiene (mucha, poca o ninguna) importancia.

La calificación general otorgada por los encuestados en vivienda a esa dependencia o entidad fue de (.... en 200X).

En particular, obtuvo la calificación siguiente sobre su actuación en lo relativo a...(programa prioritario o actividad preponderante).

B. Opinión y calificación de usuarios y/o clientes directos (privados y gubernamentales).

C. Clientes que dijeron serlo en la encuesta en vivienda.

D. Clientes de grupos específicos

E. Clientes específicos (cuestionarios autoaplicables).

F. Gobernadores estatales

G. Miembros del gabinete

Así mismo, con el fin de orientar la determinación de áreas de oportunidad estratégicas y prioritarias, se pregunta a cada cliente “qué es lo más importante del servicio que recibe” y “qué es lo primero en que debería mejorar dicho servicio”, teniendo como opciones de respuesta las siguientes:

- Trato
- Rapidez
- Calidad
- Efectividad
- Satisfacción

METODOLOGÍA

El ejercicio de Evaluación del Cliente se lleva a cabo mediante diversos instrumentos:

Un cuestionario general aplicado mediante encuesta a una muestra representativa de 6000 viviendas en todo el país, que conforma la opinión de la sociedad en general.

Encuestas especiales a grupos de clientes específicos de dependencia o entidades.

Encuestas con cuestionarios auto-aplicables a clientes personalizados, mediante correo postal o electrónico.

Encuesta para los titulares de las instituciones de la Administración Pública Federal y Gobiernos Estatales.

La opinión que se obtiene de cada uno de estos sectores se pondera para obtener una nota global, que constituye el indicador de la meta, compuesta por la calificación de la sociedad en general representa el 50% de la nota global, la otorgada por los beneficiarios y/o clientes directos que representa el 40 % y aquélla expresada por los clientes gubernamentales con el 10%

3.2 Evaluación de Programas Sociales con Reglas de Operación

La política nacional en México ha venido evolucionando, pero cuenta con una larga tradición, pues desde los años posteriores a la revolución se reconoció la necesidad de atención a grupos particulares. Fue en la década de los 40's que fueron apareciendo múltiples programas sociales, tanto en salud, educación y alimentación como en vivienda y otros servicios.

Los distintos gobiernos que se han sucedido han reconocido como función esencial atender a la población marginal. Muchas veces se aplicaron servicios o se otorgaron satisfactores sin tener claridad del beneficio social o del impacto a tal acción. Varios de los programas asistenciales fueron llevados a cabo con la aportación de recursos internacionales, que exigieron evaluación de resultados, así en este campo se aplicaron algunas mediciones de impacto. Como se ha señalado fue en el año 2001 cuando la Cámara de Diputados establece la obligación de realizar evaluaciones externas a los programas sociales sujetos a reglas de operación. La evaluación externa no es la única evaluación que se aplica a los programas sociales.

La Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL tiene la intención de crear un sistema integrado de monitoreo y evaluación, con base en un modelo de Administración Basada en Resultados (ABR), sus características serían ser multi-anual y multi-variable. La parte más significativa de las evaluaciones de SEDESOL son las evaluaciones externas, que estarían brindando una mayor transparencia a la operación y análisis de los resultados de los programas sociales.

De manera formal, el sistema de evaluaciones externas se organiza con base en la normatividad. Los términos de referencia, que establecen las características del producto esperado de la evaluación, así como los requisitos de participación, responden a las reglas de operación del programa y del acuerdo. La redacción es casi idéntica en todos los casos, no diferencian-do los programas, cuya naturaleza si lo es. Los evaluadores han respondido a esta situación ofreciendo que podrán satisfacer los términos, lo cual en varias ocasiones no se ha realizado.

3.3 Evaluación del Desempeño

Al aprobarse la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (Diario Oficial de la Federación, 10 de abril de 2003), la estrategia de Gobierno Profesional contenida en la Agenda Presidencial de Buen Gobierno se concretiza como un deber y una obligación para eliminar la improvisación, fomentar la profesionalización y la credibilidad pública en la APF y en sus procesos, obtener niveles de eficiencia aceptables en la prestación del Servicio, motivar a la permanencia y superación del personal, y desarrollar en los servidores públicos de la APF un sentido de dignidad, pertenencia y lealtad a la institución y a sus fines.

La probidad administrativa obliga a mantener una conducta responsable en todas las decisiones, con la conciencia y respeto a las limitaciones, restricciones y abstenciones que exige la función pública, guardando la justificada y confidencialidad necesarias, a efecto de cumplir con nuestras responsabilidades legales y sociales.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera regula los mecanismos de implantación y operación del Subsistema de Evaluación del Desempeño que, según señala, deberá operar plenamente a más tardar en el 2006. Para ello se ha elaborado una herramienta que maneja metas individuales, bajo una lógica diálogo – desarrollo y que está vinculado a obtención de resultados globales, esto es corresponde a un método que cuantifica resultados. En la Administración Pública Federal se tiene el doble compromiso de que las acciones de sus funcionarios se encuentran orientadas a propiciar el desarrollo integral en nuestro país, desempeñando las tareas sustantivas establecidas en el PND considerando, en todo momento, los derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos, así como la dignidad de los servidores públicos y de los ciudadanos. La probidad administrativa obliga a mantener una conducta responsable en todas las decisiones, con la conciencia y respeto a las limitaciones, restricciones y abstenciones que exige la función pública, guardando la justificada y confidencialidad necesarias, a efecto de cumplir con nuestras responsabilidades legales y sociales.

De este modo, y en última instancia, la parte medular del proceso de evaluación del desempeño en la APF recae en quienes son los depositarios de la función medular y concreta del mismo: los servidores públicos evaluados y los que son evaluadores

El sistema diseñado, de elaboración propia, tiene una parte colectiva que mide las metas globales y se aplica a distintos niveles, aunque el enfoque principal es ubicarse a nivel de Dirección General. Se priorizan las metas presidenciales (véase supra), aunque no es el (único parámetro). Los otros elementos incorporados son las capacidades gerenciales y cuatro variables de comportamiento. Para el diseño se tomaron en cuenta otras experiencias, la forma como se aplica la evaluación en el Instituto Federal Electoral y la experiencia del titular de Dirección de Evaluación, dependiente de la Unidad de Servicio Profesional. Quienes fueron entrevistados consideran que su utilizaron las mejores prácticas como referente, pero que el desarrollo fue interno.

Para conformar el sistema final se realizaron diálogos informales con agentes estratégicos; se hicieron presentaciones con las áreas de Recursos Humanos, y en menor medida con el grupo de Oficiales Mayores; se tuvieron grupos mixtos de análisis, particularmente se desarrollaron talleres para analizar como se podría evaluar. De igual forma se hicieron trabajos con quienes venían trabajando algunos sistemas de evaluación. Una de las dependencias con las que se trabajó fue la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quienes habían diseñado un sistema de evaluación por resultados.

El marco del cual se desprende este sistema deriva de la Ley del Servicio Profesional y de su respectivo reglamento. También se emitió una circular para delinejar el sistema. Se ha buscado considerar las vinculaciones de esfuerzos para satisfacer el Sistema Nacional de Planeación Democrática. La validación está a cargo de la Secretaría de la Función Pública. Los órganos Internos de Control deben estar atentos y dar seguimiento a los avances y la información que proveen los sistemas de evaluación.

Una discusión que se presentó al diseñar el sistema fue si solo debían considerarse los resultados o si debían incorporarse también las funciones. También se llegó a manejar la propuesta de considerar un objetivo del puesto. Finalmente se aceptó la vinculación a un resultado global de la unidad y a objetivos particulares negociados, pero sí hubo incorporación de evaluación de funciones, aunque con una menor ponderación. Esto, a decir de los entrevistados, correspondió a una lógica más política.

A los superiores jerárquicos se les evalúa en relación a los esfuerzos, facilidades y apoyos que realizan de:
 Capacitación a su equipo o grupo
 La inducción que realicen al puesto

Además de la evaluación del desempeño de sus subordinados y el cumplimiento de los planes de acción. Está previsto que sirva para otorgar recompensas y/o incentivos, además de ser una herramienta útil para el diagnóstico de necesidades de capacitación, para los planes y procesos de desarrollo profesional y, en su caso, para la separación del servidor público.

Quienes aplican la evaluación son tanto el evaluado, como el superior jerárquico, un tercero, y para el caso de la meta colectiva el titular de la unidad. Se utiliza la metodología clásica para evaluar competencias: muy característico, característico, poco característico y no característico. La ponderación de elementos corresponde a la siguiente:

Evaluación propia: 25
 Superior jerárquico: 50
 Tercero: 25

Una discusión que se presentó

al diseñar el sistema fue si solo debían considerarse los resultados o si debían incorporarse también las funciones. También se llegó a manejar la propuesta de considerar un objetivo del puesto. Finalmente se aceptó la vinculación a un resultado global de la unidad y a objetivos particulares negociados, pero sí hubo incorporación de evaluación de funciones, aunque con una menor ponderación. Esto, a decir de los entrevistados, correspondió a una lógica más política.

Se puede decir que el sistema está orientado a resultados o metas, valora aspectos cuantitativos, basados en estándares, promueve dos o más evaluadores. Se considera que no es un sistema simple, tiene su complejidad al interior, aunque para quienes tienen que aplicarlo es sencillo. El indicador principal es el de resultados. Por ser un sistema que apenas se está incorporando no se puede mencionar aún cuales han sido sus alcances y los puntos débiles y fuertes, al igual que el uso que al final tendrá el sistema, incluso uno de los grandes desafíos es su aceptación y su plena aplicación por quienes lo instrumentarán. Baste mencionar que en una prueba piloto en la Secretaría de la Función Pública hubo algunos sesgos.

3.4 El Modelo Integral de Desempeño (MIDO)

La Secretaría de la Función Pública entendió la necesidad de dar un giro a su forma de actuación, entendiendo que se trata de acompañar y dar soporte a las demás instituciones en el logro de sus objetivos y metas, bajo una actuación de eficiencia, honestidad y transparencia, reconociendo que el punto principal es obtener el mayor impacto posible en la satisfacción de expectativas de la sociedad. En ese tenor, ha dado un giro a la orientación de actuación de los Órganos Internos de Control (OIC) y de los Comisarios Públicos, integrados en la figura de Órganos de Vigilancia y Control (OVC).

En consecuencia, y con el fin de afianzar el logro de resultados, se ha diseñado un esquema de evaluación del desempeño orientado a lograr una nueva relación entre la SFP y la APF, como ente de apoyo y acompañamiento para lograr que se cumplan las expectativas sociales. Este esquema se ha denominado Modelo Integral de Desempeño de Órganos de Vigilancia y Control (MIDO).

Cabe mencionar, que el rol que habían venido teniendo los OVC era de ser un agente de vigilancia y sanción, y se está buscando fuertemente que ahora se conviertan en un garante de la transparencia pero bajo el cumplimiento de los objetivos y metas sustantivas del gobierno. De ahí que el MIDO incluya como elemento de evaluación para los OVC el cumplimiento de metas de la institución, como una responsabilidad compartida. Así, el MIDO tiene como principios:

- Asegurar en los OVC un desempeño enfocado a resultados y eliminar el enfoque de cumplimiento de acciones de bajo impacto .
- Medir resultados de los OVC en materia de: reducción de riesgos de corrupción, reducción de riesgos de opacidad, fortalecimiento del desempeño de las instituciones, desempeño operativo definido por las áreas normativas, y la adecuada relación con las instituciones de la APF.
- Orientar a los OVC para que sean corresponsables en el logro de metas y objetivos de las instituciones y que su contribución en materia de honestidad, transparencia y efectividad institucional sea percibida como positiva.
- Los indicadores que integra el MIDO son diseñados, operados y evaluados por las áreas normativas de la SFP y por el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), en sus respectivos ámbitos de competencia.

- La obtención y administración de la información que alimenta cada indicador del MIDO corresponde exclusivamente al área normativa respectiva a través del sistema de información que la misma determine. Para efecto de la evaluación integral no se solicita información a los OIC, las áreas responsables de los indicadores remitirán la información a la Coordinación de OVC para integrarse al MIDO.

Los resultados del MIDO se hacen del conocimiento de los evaluados y de las áreas normativas a efecto de retroalimentar con información los esfuerzos por alinear el desempeño y mejorar los resultados.

De esta forma, el MIDO mide los resultados de los OVCs en su alineación con las políticas y prioridades de la SFP para garantizar:

1. Transparencia en la información y gestión de las instituciones
2. Reducción de riesgos de corrupción en las instituciones
3. Contribución efectiva para que las instituciones logren sus objetivos y metas
4. Un adecuado ejercicio de las atribuciones normativas, principalmente en cuanto a:
 - Un enfoque preventivo del control
 - Una correcta vigilancia de la gestión pública
 - Una efectiva aplicación de medidas correctivas
5. Una buena relación con las instituciones

Así, el Modelo y la estructura de incentivos que genera, se orienta a consolidar los esfuerzos de la SFP por lograr una relación más efectiva con las instituciones de la APF en términos de resultados alcanzados. Para ello, la estructura base del MIDO se sustenta en un modelo lineal simple que integra cinco índices, cuatro de los cuales miden la orientación estratégica y uno mide el desempeño operativo de OVCs. A continuación se presentan los índices mencionados:

ÍNDICES ESTRATÉGICOS

Índice de reducción de riesgos de corrupción en la APF (IRRCCO)

Mide el avance que cada institución de la APF desarrolla en la reducción de riesgos de corrupción dentro de su respectivo ámbito de competencia.

Índice de reducción de riesgos de opacidad en la APF (IRROP)

Mide el avance que cada institución de la APF desarrolla en la reducción de riesgos de opacidad (falta de transparencia) dentro de su respectivo ámbito de competencia.

Índice de desempeño institucional de la APF (IDI)

Mide el avance que cada institución de la APF desarrolla en el cumplimiento de sus metas presidenciales de Operación, de Buen Gobierno y de Evaluación del Cliente establecidas en el Sistema de Metas Presidenciales (SMP), así como la calidad del aseguramiento de información que respalda estas acciones por parte de los OVCs.

Índice de percepción del desempeño (IPD)

Mide la percepción que tienen los servidores públicos de las instituciones de la APF respecto del desempeño, resultados y agregación de valor tanto del OIC como del Delegado o Comisario público.

ÍNDICE OPERATIVO

Índice de desempeño operativo de OVCs IDO

Mide el desempeño de los OVCs en el ejercicio de sus respectivas atribuciones normativas. En éste se diferencian los indicadores que miden la operación cotidiana de los OICs de la operación de los Delegados y Comisarios Públicos.

Para este efecto, el MIDO contempla indicadores de desempeño diferenciados para OICs y para Delegados y Comisarios públicos.

Los cinco índices se dividen en índices de desempeño estratégico y de desempeño operativo. Para construir estos índices se trabaja con un total de 26 indicadores definidos por las áreas responsables.

El índice de reducción de riesgo de corrupción se compone por los indicadores de seguimiento y transparencia IST y por el del mapa de riesgos de corrupción.

El índice de reducción de riesgos de opacidad se compone por los indicadores de apertura, efectividad de clasificación y seguimiento; atención prestada por las unidades de enlace; y obligaciones de transparencia.

El índice de desempeño institucional integra el cumplimiento de las metas presidenciales, las de buen gobierno y la evaluación del cliente, además del resultado de la evaluación del OIC en su tarea de asegurar la calidad de la información.

El índice de percepción del desempeño se obtiene por encuestas que miden la actitud, interrelación y la contribución de los OIC's.

El índice de desempeño refiere la actuación del OIC en materia de atención ciudadana y quejas, responsabilidades, inconformidades, normatividad de adquisiciones, contraloría y apoyo a buen gobierno.

Los indicadores de operación son agrupados en 6 materias:

1. Control y Evaluación: los indicadores son: revisión de aseguramiento de calidad.- observaciones recurrentes.- oportunidad en la solventación de observaciones y antigüedad en las observaciones

2. Atención Ciudadana: los indicadores son: atención de denuncias.- atención de seguimientos de irregularidad.- atención a la voz del usuario y atenciones directas.
3. Materia de Inconformidades: los indicadores son: tiempo promedio de resolución y resoluciones recurridas y confirmadas.
4. Responsabilidades: los indicadores son: tiempo promedio de resolución de procedimientos administrativos y resoluciones firmes.
5. Adquisiciones, Obras Públicas y Servicios: los indicadores son: sanciones-resoluciones emitidas; sanciones-legalidad; conciliaciones realizadas y conciliaciones con acuerdo de voluntades
6. Buen Gobierno: los indicadores son: mejora de servicios al ciudadano; implementación del servicio profesional de carrera y desarrollo del gobierno digital.

Como puede verse el modelo de evaluación es muy completo, considerando una serie de indicadores ponderados que bajo una agrupación construye índices bajo los cuales son evaluados los órganos de control y vigilancia. Hasta ahora nos reportan un funcionamiento muy adecuado, aunque reconociendo aun cierta reticencia por considerar que les están evaluando algunas cosas en las cuales existen condicionamientos por otros agentes. Sin embargo, quienes operan este sistema consideran que más vale centrarse en lo sustantivo y de alto impacto que tener un sistema del todo individual. El sistema está automatizado y permite construir un tablero de control, donde aparecen todas las variables, bajo señales tipo semáforo, para todos los órganos internos de control y para los comisarios.

V. PROPUESTAS, CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

Puede decirse que la evaluación en el ámbito de la administración pública federal de México está ganando terreno. De los primeros esfuerzos que buscaban alguna medición para juzgar las acciones, pasando por la creación de un sistema de indicadores, se está llegando a sistemas más consolidados y que vienen mostrando su utilidad para ir mejorando la actuación y lograr mejores resultados.

La evaluación de metas presidenciales representa un esfuerzo que permite orientar a los responsables de las políticas públicas a brindar resultados de sus acciones, focalizándoles a elementos prioritarios y brindándoles un sistema de retroalimentación. Con ello se está dando el paso de una evaluación centrada en acciones

Puede decirse que la evaluación en el ámbito de la administración pública federal de México está ganando terreno. De los primeros esfuerzos que buscaban alguna medición para juzgar las acciones, pasando por la creación de un sistema de indicado-

res, se está llegando a sistemas más consolidados y que vienen mostrando su utilidad para ir mejorando la actuación y lograr mejores resultados.

y/o procesos a una verdadera evaluación de resultados. No se niega cierta presencia de autoprotección sobre todo por ser un sistema ligado a la jerarquía presidencial, pero cada vez más se están aceptando retos para el beneficio social.

El Modelo Integral de Desempeño de Órganos de Vigilancia y Control representa un diseño metodológico que se ha venido fortaleciendo y que está reorientando la función de las contralorías y de los comisarios, enfocándoles a ser un eje de apoyo para el cumplimiento de compromisos. Este diseño no sólo considera a dichos compromisos, sino que además incorpora otras variables y bajo un sistema ponderado permite tener un mejor juicio sobre la actuación y los resultados alcanzados por los órganos de vigilancia y control, pero sobre todo bajo la perspectiva de avanzar en los sustantivo. Este modelo podrá en su momento generalizarse y dado que contempla el cumplimiento de metas presidenciales será fácil su vinculación a la preocupación que se tiene para cumplir plenamente los compromisos e intereses del titular del ejecutivo, mismos que son el eje central de las políticas públicas.

También deberá seguirse trabajando para mejorar y ampliar la evaluación por agentes externos. Éstas deberán ser verdaderas evaluaciones, cuidando no caer en las pseudos-evaluaciones y considerar aspectos que relativizan los resultados, particularmente los elementos contextuales. En este sentido es conveniente trabajar para conformar metodologías sólidas y un mercado amplio de expertos evaluadores para garantizar el buen ejercicio evaluatorio.

Será necesario seguir trabajando para crear una nueva cultura de evaluación, donde mayormente se presentan estos retos es en la evaluación del desempeño. Aquí deberá darse un giro para constituir un sistema que ponga el énfasis en el aprendizaje, en la participación y en la negociación. Igualmente, y no solamente en este caso, habrá que ampliar el uso de la información para distintos agentes.

Una de las riquezas que tienen los métodos reseñados es el haber incorporado la “voz del cliente” y que incorpora como elemento evaluatorio la satisfacción de los beneficiarios, sin embargo, criterio mayormente aplicado para la evaluación es la eficacia, y los métodos descritos ponen mayormente el acento en ello. Es conveniente ir incorporando otros criterios como sería la eficiencia, la calidad, la oportunidad, entre otros.

Será necesario seguir trabajando para crear una nueva cultura de evaluación, donde mayormente se presentan estos retos es en la evaluación del desempeño. Aquí deberá darse un giro para constituir un sistema que ponga el énfasis en el aprendizaje, en la participación y en la negociación. Igualmente, y no solamente en este caso, habrá que ampliar el uso de la información para distintos agentes.

Aunque el sistema MIDO y el de Evaluación de Metas Presidenciales están automatizados y hay cierta accesibilidad consideramos que sería conveniente el constituir un sistema integrador de información que vincule a los distintos poderes y a las instancias fiscalizadoras y operadoras de programas, naturalmente con su verificación y validación y bajo el criterio de oportunidad y claridad.

José Mejía Lira

Director General de Recursos Humanos de la Presidencia de la República del Gobierno de México, y Doctor en Sociología de las Organizaciones por la Universidad de París IX.

Hasta ahora los sistemas que han sido creados se amplían de la misma manera y bajo los mismos parámetros, resulta importante que en su momento se hagan distinciones entre tipos de programa, tipo de institución o alguna otra diferenciación que lleve a afinar el método de evaluación. Por ejemplo, no todos los programas tienen la misma periodicidad de variación o bien la misma facilidad o dificultad para medir. De hecho evaluar el impacto a un programa no tendría sentido al hacerse de manera anual lo que conlleva una consideración a la evaluación como un proceso más amplio y constante.

Bajo los sistemas expuestos, se puede dar fácilmente el paso para una construcción de un sistema de evaluación, que incorpore la lógica experimental, que permita el aprendizaje, que haga uso de factores ponderados, basado en indicadores negociados y concertados, que haga uso del conocimiento y la experiencia, pudiendo incorporar diversas metodologías como el método delphi, el grupo nominal, análisis multicriterio, entre otros, pero sobre todo que favorezca el mejor desempeño de las organizaciones públicas.

Finalmente se puede revelar en cierta medida un reconocimiento al valor de la evaluación, aunque aún existen resistencias y cuestionamientos a estos sistemas, por lo cual se debe de seguir avanzando en crear una cultura amplia al enfoque de resultados dentro de la cual la evaluación cumple un papel fundamental. Habrá que seguir generando una gran discusión sobre la mejor forma de instrumentar la evaluación y revelar a la sociedad el significado de la acción pública.

REFERENCIAS

- 1 Cabe mencionar que el primer año se registraron 110 metas, provocando que cumpliera con sólo una mínima parte de. Actualmente sólo cuenta con 4 o 5 metas.
- 2 Al inicio del sistema había un mayor número de metas, pero ahora se pide se centren en las metas más significativas para la sociedad y de mayor impacto.
- 3 Para efecto del MIDO, se entiende por indicador el valor que mide el desempeño del OVC en alguna actividad o función específica, mientras que por índice se entiende el valor que resulta de relacionar varios indicadores para obtener una medida integral de desempeño.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

LEYES Y DOCUMENTOS OFICIALES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Ley Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Ley General de Desarrollo Social.

Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Guía para realizar evaluaciones externas según disposiciones emitidas por la SCODAM y la SHCP, Diario Oficial de la Federación, 30 de Abril de 2002.

Manual de Metas Presidenciales, SFP, 2004.

Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental, Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, s/f.

ANEXOS

ANEXO 1

EL MODELO DE INNOVACION GUBERNAMENTAL

A la llegada del presidente Fox, en el año 2000, se instituyó como referente de actuación, el Modelo de Innovación Gubernamental. En él se establecieron principios y vertientes de trabajo, entre las cuales el trabajar bajo metas negociadas y teniendo como eje rector la innovación y la búsqueda por un gobierno de calidad mundial.

El modelo de innovación gubernamental, es un modelo esencialmente de Innovación Social hacia el interior de la Administración Pública Federal. Su visión se centra en recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno así como en transformar al gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto. Es una guía sólida y estructurada para establecer el rumbo y pasar a la acción basada en un Código de Ética y una Política de Innovación y Calidad. Todo esto mediante un sistema de valores compartidos.

El modelo de innovación gubernamental estableció la agenda presidencial de Buen Gobierno, que corresponde a los siguientes aspectos.

1. Gobierno que cueste menos
2. Gobierno de calidad
3. Gobierno profesional
4. Gobierno digital
5. Gobierno con mejora regulatoria
6. Gobierno honesto y transparente

Todas las instituciones gubernamentales deben, además de cumplir sus objetivos sustantivos, establecer compromisos para satisfacer estos aspectos. Dicho de otra manera, deben existir metas para cumplir con la agenda de buen gobierno, como veremos más adelante los principales instrumentos de evaluación hacen uso de estos ejes de actuación.