



Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la
Información y Protección de Datos Personales

Metodología de la Evaluación Anual de Desempeño del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales 2017

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Índice

1.	Marco conceptual de la metodología de la evaluación anual del desempeño	6
1.1	¿Qué es el SEDI?	7
1.2	Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Instituto.....	7
2.	¿Por qué hacer una evaluación de desempeño integral?	9
3.	Análisis por objetivos estratégicos	11
4.	Metodología para el análisis del desempeño de las Unidades Administrativas	11
4.1	Exploración cualitativa: elementos descriptivos	12
4.2	Ficha técnica de desempeño.....	13
4.2.1	Ejercicio del gasto congruente con resultados.....	15
4.2.2	Gestión eficaz	19
4.2.3	Calidad de la Matriz de Indicadores para Resultados	20
4.2.4	Atención a recomendaciones de mejora	21
5.	Proyectos especiales: análisis de cumplimientos de objetivos y aprendizaje institucional	22
6.	Composición y evolución del SEDI	22
6.1	Recurrencia de indicadores.....	22
7.	Metodología para el diseño de planes de acción para la mejora continua del SEDI	23
7.1	Directrices generales para la mejora del desempeño institucional.....	23
7.1.1	Metodología para el diseño de programas generales para la mejora del desempeño institucional	25
	Metodología extendida para el diseño de directrices generales para la mejora institucional.....	26
7.2	Rutas para la mejora del desempeño de Unidades Administrativas Específicas	29
7.2.1	Listas de control para el diseño de rutas para la mejora del desempeño en Unidades Administrativas	31
7.2.1.1	Elemento 1: Ejercicio del gasto congruente con resultados	31
7.2.1.2	Elemento 2: Gestión eficaz.....	34
7.2.1.3	Elemento 3: Calidad de la MIR.....	35
7.2.1.4	Elemento 4: Atención a las recomendaciones de mejora.....	37
8.	Referencias bibliográficas	39

Siglas y acrónimos

ASF. Auditoría Superior de la Federación

CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

DG. Dirección General

DGA. Dirección General de Administración

DGAI. Dirección General de Asuntos Internacionales

DGAJ. Dirección General de Asuntos Jurídicos

DGAP. Dirección General de Atención al Pleno

DGC. Dirección General de Capacitación

DGCR. Dirección General de Cumplimientos y Responsabilidades

DGCSD. Dirección General de Comunicación Social y Difusión

DGE. Dirección General de Evaluación

DGEALSPFM. Dirección General de Enlace con Autoridades Laborales, Sindicatos, Universidades, Personas Físicas y Morales

DGEPOED. Dirección General de Enlace con Partidos Políticos, Organismos Electorales y Descentralizados

DGEOPAEFFF. Dirección General de Enlace con Organismos Públicos Autónomos, Empresas Paraestatales, Entidades Financieras, Fondos y Fideicomisos

DGESOAPC. Dirección General de Enlace con la Administración Pública Centralizada y Tribunales Administrativos

DGESOPLJ. Dirección General de Enlace con los Poderes Legislativo y Judicial

DGGAT. Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia

DGGIE. Dirección General de Gestión de la Información y Estudios

DGIV. Dirección General de Investigación y Verificación

DGNC. Dirección General de Normatividad y Consulta

DGPA. Dirección General de Políticas de Acceso

DGPAR. Dirección General de Prevención y Autorregulación

DGPDI. Dirección General de Planeación y Desempeño Institucional

DGPDS. Dirección General de Protección de Derechos y Sanción

DGPVS. Dirección General de Promoción y Vinculación con la Sociedad

DGTI. Dirección General de Tecnologías de la Información

DGTSN. Dirección General Técnica, Seguimiento y Normatividad

DGVCCEF. Dirección General de Vinculación, Coordinación y Colaboración con Entidades Federativas

ICCT. Índice de capacitación y fortalecimiento de la cultura de la transparencia

INAI. Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

LFPDPPP. Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares

LFPRH. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LFTAIP. Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

LGTAIP. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública

MGD. Modelo de Gestión Documental

MIR. Matriz de Indicadores para Resultados

MML. Metodología de Marco Lógico

OE. Objetivos estratégicos institucionales

PbR. Presupuesto Basado en Resultados

PCICCT. Índice de Capacitación para el Fortalecimiento de una Cultura de Transparencia y Protección de Datos Personales

PEF. Presupuesto de Egresos de la Federación

RSI. Respuestas a Solicitudes de Información

SEDI. Sistema de Evaluación del Desempeño del Instituto Nacional de Transferencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

SFP. Secretaría de la Función Pública

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SNT. Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales

SO. Sujetos Obligados

TIC. Tecnologías de la Información y la Comunicación

UA. Unidad Administrativa

PRINCIPALES ADECUACIONES EN LA PROPUESTA METODOLÓGICA 2017

El informe de evaluación de 2017 incorpora una nueva sección sobre los resultados alcanzados en los indicadores a nivel FIN de las Unidades Administrativas, lo que permite analizar en qué medida y cómo se materializan las contribuciones de cada Unidad a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. Este es el primer año en el que el sistema cuenta con indicadores de este nivel diseñados de forma participativa (hasta 2016 los indicadores de fin promediaban los resultados de nivel propósito de las unidades alineadas a cada objetivo estratégico).

En cuanto a la valoración técnica del desempeño de las Unidades Administrativas, en 2016 esta abarcó cuatro elementos: *I. Eficiencia del gasto institucional*, *II. Gestión eficaz*, *III. Valoración de la Matriz de Indicadores para Resultados* y *IV. Recomendaciones de mejora*. Para la propuesta metodológica de la evaluación técnica del 2017, se fortalecen el elemento I y II.

Anteriormente, en el elemento de *I. Eficiencia del gasto institucional*, solo se consideraba la razón del cumplimiento de la meta a nivel propósito alcanzada con respecto a la meta programada y, el presupuesto ejercido con respecto al modificado. Para la evaluación de 2017, se fortalece para quedar como *I. Ejercicio del gasto congruente con resultados*, de forma que, se mide la capacidad de la Unidad Administrativa para alcanzar su meta de propósito mediante un ejercicio congruente de los recursos públicos al considerar tres indicadores que, de manera integral, se enfocan en analizar el ejercicio del gasto a través del tiempo, el alcance de metas de resultados con respecto al valor que se tiene como punto de partida y, la relación entre los recursos presupuestarios asignados y los resultados obtenidos. Este método, a diferencia del empleado en el año anterior, reconoce el desempeño de la Unidad Administrativa en el tiempo y no sólo respecto a la meta y recursos programados en el año, lo que permite analizar si los resultados alcanzados y el recurso ejercido muestran una evolución positiva con respecto al año anterior. Se modifica también el elemento de Gestión Eficaz, en 2016 sólo los indicadores a nivel componente y actividad que cumplían con un parámetro de semaforización “aceptable” sumaban puntos a la calificación de este rubro. Al retomar algunos aspectos del Modelo Sintético de Información del Desempeño de la SHCP, para la propuesta metodología de 2017 da una mayor puntuación a los indicadores alcanzados en estado “Aceptable” y, a los de estado en “Riesgo” y “Crítico”, se les da una puntuación menor, lo que permite incentivar el alcance de los indicadores de gestión en rangos de cumplimiento aceptable y reconocer los esfuerzos.

Finalmente, este año a partir del análisis estadístico de los resultados de la valoración técnica del desempeño se perfilan planes de acción tanto a nivel institucional como rutas de mejora para cada Unidad Administrativa que se analizarán durante mesas de trabajo previstas para los meses de abril y mayo con la finalidad de tomar acuerdos sobre acciones concretas que permitan mejorar instrumentos de medición, procesos y resultados en el ciclo 2018-2019.

1. Marco conceptual de la metodología de la evaluación anual del desempeño

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), sobre la obligación de administrar los recursos públicos que se dispongan con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, y la instauración de un sistema de evaluación del desempeño para identificar la eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto social del ejercicio del gasto público, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), en junio de 2015 publicó los Lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño del Instituto Nacional de Transferencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (SEDI), en los que quedaron asentadas las bases para su funcionamiento en materia de seguimiento, evaluación de la gestión y desempeño del Instituto.

De conformidad con lo establecido en el artículo 43, fracciones I, IX, X, y XI del Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, publicado el pasado 17 de enero de 2017, así como en la disposición décima de los lineamientos del SEDI, la Dirección General de Planeación y Desempeño Institucional (DGPD), tiene la facultad de definir la metodología y las herramientas que el Instituto empleará para dar seguimiento a los objetivos y metas definidos por las unidades administrativas así como realizar de forma anual una evaluación del desempeño y resultados de las mismas.








En seguimiento a lo anterior, el presente documento tiene como objetivo dar a conocer la metodología propuesta para implementar la evaluación del desempeño del INAI 2017, la cual, pretende que, de los resultados derivados de su aplicación, se detonen procesos de mejora del desempeño institucional, se genere información útil para apoyar la toma de decisiones y se fortalezcan los procesos de planeación y programación del ciclo fiscal 2019.

El presente documento se organiza de la siguiente forma: en un primer momento, a manera de contexto, se aporta información que da cuenta de la conformación del SEDI y los elementos principales de la planeación estratégica que lo soportan y se describe un esquema que expresa de forma gráfica los elementos que integran la evaluación del desempeño. Posteriormente, se describe la metodología mediante la cual se analizan los resultados en los grandes objetivos que permiten contribuir a la misión institucional. En la tercera parte, se describe la metodología para la valoración técnica del desempeño por Unidad Administrativa. Después, se describe brevemente cómo se analizan los proyectos especiales. Luego se expone cómo se analiza la composición y evolución del SEDI. Finalmente, se expone una metodología que, a partir de los resultados detectados, permite establecer planes de acción y rutas para fortalecer el desempeño institucional.

1.1 ¿Qué es el SEDI?

El SEDI es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de las Unidades Administrativas del Instituto, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores de desempeño (institucionales, estratégicos y de gestión) que permitan conocer los resultados, el impacto y la contribución de los programas y proyectos, así como dar seguimiento y evaluar, de manera integral, el cumplimiento del mandato del Instituto y de sus objetivos estratégicos, con la finalidad de que el presupuesto esté orientado a resultados

Este sistema presenta una serie de innovaciones respecto al modelo de la gestión pública adoptado en México. Las características distintivas del modelo de gestión para resultados del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales son:

	Matriz de Indicadores para Resultados por Unidad Administrativa
	Asociación del gasto con indicadores de desempeño desde el nivel actividad
	Seguimiento de modificaciones a las partidas presupuestarias y su impacto en metas.
	Verificación de resultados y ejercicio presupuestal cada trimestre
	Informes de desempeño trimestral cuantitativos y cualitativos
	Evaluación Anual del Desempeño por Unidad Administrativa y por objetivos estratégicos.
	Transparencia del quehacer de las UA desde la problemática que atienden, su operación y gasto.

Al vincular cada actividad de UA con acciones específicas y a su vez con partidas presupuestarias, se sabe con exactitud en qué y para qué se ejercen los recursos públicos, y de esta manera es posible verificar si la consecución de las metas es un reflejo de la programación y el gasto eficiente orientado a resultados

1.2 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Instituto¹

La Visión, la Misión y los Objetivos Estratégicos del Instituto, describen en forma concreta la dirección y el impacto que conducirán los esfuerzos institucionales en el mediano y largo plazo y por tanto constituyen la primera referencia para evaluar el desempeño institucional.

MISIÓN

Garantizar en el Estado mexicano los derechos de las personas a la información pública y a la protección de sus datos personales, así como promover una cultura de transparencia, rendición de cuentas y debido tratamiento de datos personales para el fortalecimiento de una sociedad incluyente y participativa.

VISIÓN

Ser una Institución Nacional eficaz y eficiente en la consolidación de una cultura de transparencia, rendición de cuentas y debido tratamiento de datos personales, reconocida por garantizar el cumplimiento y promover el ejercicio de los derechos de acceso a la información y protección de datos personales como base para la participación democrática y un gobierno abierto.

¹ Derivado de un proceso de planeación estratégica participativa, el veintitrés de marzo de dos mil quince el Pleno del INAI, mediante Acuerdo ACT-PUB/23/03/2015.03, publicado en el DOF el primero de abril de dos mil quince, aprobó la Visión, la Misión y los Objetivos Estratégicos del Instituto

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

A continuación, se enuncian los cuatro objetivos estratégicos y la alineación de las 26 Unidades Administrativas que integraron el Instituto en 2017. Cabe señalar que dicha alineación se da en virtud del OE al que las Unidades Administrativas contribuyen de forma más significativa mediante su quehacer, por lo que este se convierte en su resumen narrativo a nivel de fin, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO UNO: Garantizar el óptimo cumplimiento de los derechos de acceso a la información pública y la protección de datos personales.

- ✓ DG Evaluación
- ✓ DG Enlace con Autoridades Laborales, Sindicatos, Universidades, Personas Físicas y DG Morales
- ✓ DG Enlace con Partidos Políticos, Organismos Electorales y Descentralizados
- ✓ DG Enlace con Organismos Públicos Autónomos, Empresas Paraestatales, Entidades Financieras, Fondos y Fideicomisos
- ✓ DG Enlace con los Poderes Legislativo y Judicial
- ✓ DG Enlace con la Administración Pública Centralizada y Tribunales Administrativos
- ✓ DG Normatividad y Consulta
- ✓ DG Investigación y Verificación
- ✓ DG Protección de Derechos y Sanción
- ✓ DG Atención al Pleno
- ✓ DG Cumplimientos y Responsabilidades

OBJETIVO ESTRATÉGICO DOS: Promover el pleno ejercicio de los derechos de acceso a la información pública y de protección de datos personales, así como la transparencia y apertura de las instituciones públicas.

- ✓ DG Comunicación Social y Difusión
- ✓ DG Gobierno Abierto y Transparencia
- ✓ DG Asuntos Internacionales
- ✓ DG Gestión de Información y Estudios
- ✓ DG Capacitación
- ✓ DG Promoción y Vinculación con la Sociedad
- ✓ DG Prevención y Autorregulación

OBJETIVO ESTRATÉGICO TRES: Coordinar el Sistema Nacional de Transparencia y de Protección de Datos Personales, para que los órganos garantes establezcan, apliquen y evalúen acciones de acceso a la información pública, protección y debido tratamiento de datos personales

- ✓ DG de Tecnologías de la Información
- ✓ DG de Políticas de Acceso
- ✓ DG de Vinculación, Coordinación y Colaboración con Entidades Federativas
- ✓ DG Técnica, Seguimiento y Normatividad

OBJETIVO ESTRATÉGICO CUATRO: Impulsar el desempeño organizacional y promover un modelo institucional de servicio público orientado a resultados con un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.

- ✓ DG Asuntos Jurídicos
- ✓ DG Planeación y Desempeño Institucional
- ✓ DG Administración
- ✓ Órgano Interno de Control

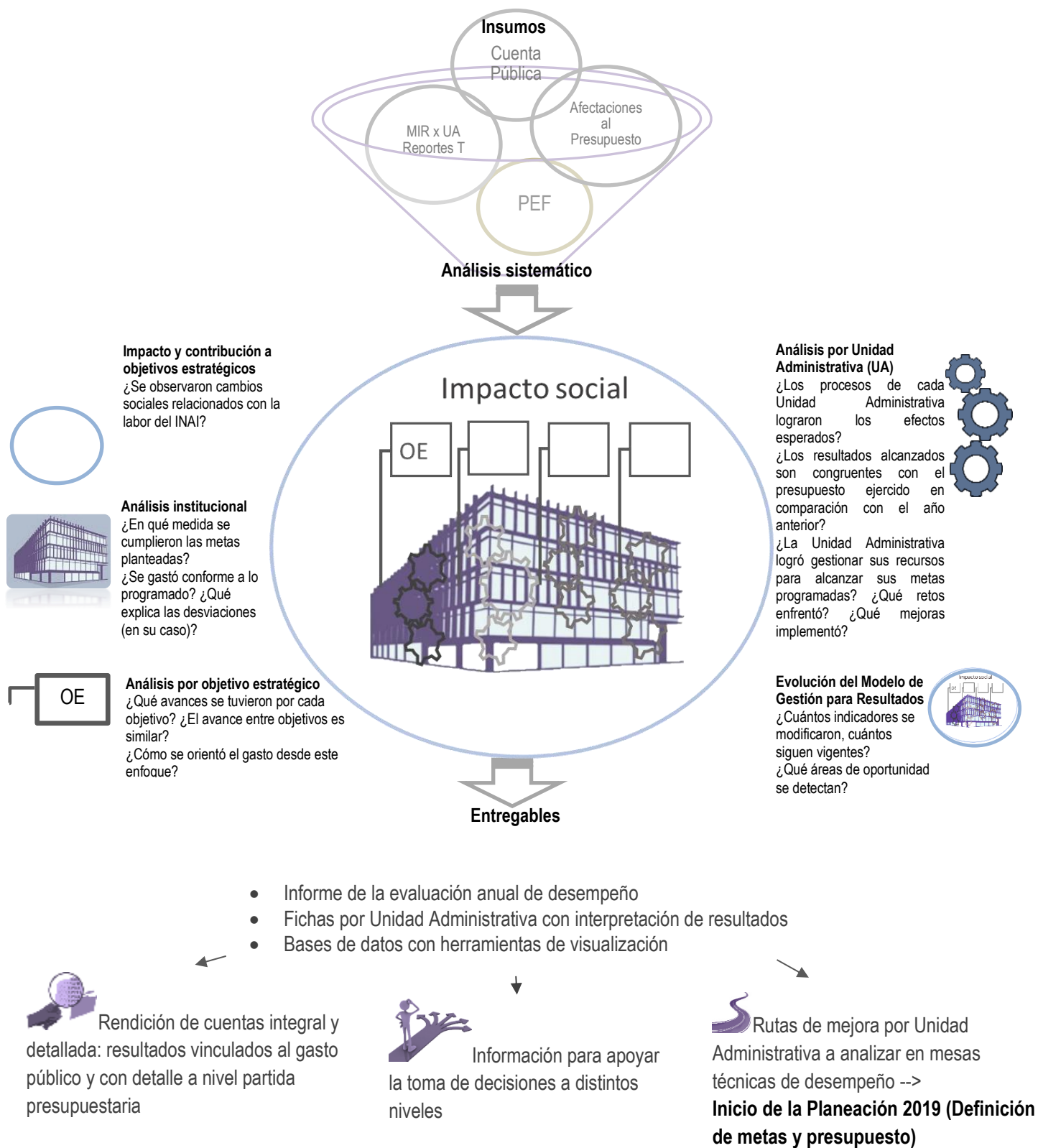
2. ¿Por qué hacer una evaluación de desempeño integral?

El enfoque a resultados que implementa el Instituto, requiere que los mecanismos de evaluación implementados deriven en recomendaciones puntuales que promuevan un ciclo de aprendizaje y mejora continua al interior de la organización y que detonen resultados visibles de cara a la ciudadanía.

Para que la información que aporta la evaluación de desempeño sea útil y relevante, es importante que el análisis realizado no se limite a corroborar cumplimiento de metas, sino que se analice la relación de los resultados contra el ejercicio del gasto, que las metas se contrasten contra líneas base y comportamientos históricos y por supuesto, que se analice la idoneidad de los indicadores mismos.

Los elementos que integran el SEDI permiten que la evaluación anual de desempeño se pueda realizar desde distintos niveles y abarque dimensiones que permiten responder a diversas preguntas pertinentes en distintos niveles de la toma de decisión. En el siguiente diagrama se ejemplifican las dimensiones del SEDI que son analizadas y el tipo de preguntas que se responden en el reporte anual.

Evaluación anual de desempeño 2017



3. Análisis por objetivos estratégicos

Esta sección tiene un enfoque a nivel estratégico, su objetivo es analizar el grado de avance en los resultados obtenidos a este nivel, en contraste con los resultados esperados y con la evolución histórica de los indicadores. asimismo, se realiza un acercamiento a la relación entre ejercicio del gasto y resultados institucionales.

Dentro de la sección se desarrollan los siguientes temas:

- **Análisis de resultados por Objetivo Estratégico:** Se realiza con la finalidad de analizar los resultados obtenidos, comparar contra tendencias históricas y detectar áreas de mejora en los indicadores estratégicos alineados a cada OE. Para el análisis, se interpretan los indicadores a nivel Fin y Propósito de cada Unidad Administrativa, es decir, se identifican los resultados estratégicos que alcanzaron las UA a través de la gestión realizada durante el año. Agrupar estos resultados por Objetivo Estratégico, permite visualizar claramente de qué forma contribuye cada UA al logro del objetivo superior y cuál es el avance obtenidos en cada Objetivo
- **Cumplimiento de metas por Objetivo Estratégico:** Permite identificar de manera cuantitativa el nivel de cumplimiento de metas por objetivo. Para analizar el cumplimiento, se consideran brechas de alcance de los indicadores, esto es, la distancia entre el resultado alcanzado y la meta programada, con ello, se identifican por grupos los niveles de cumplimiento. Dentro de cada grupo se exploran factores comunes para identificar variables de éxito o retos frecuentes
- **Ejercicio presupuestario por Objetivo Estratégico:** se realiza con el objeto de identificar los montos y la forma en la que se han ejercido los recursos. A partir de la base de datos del Estado del Ejercicio del Presupuesto por Estructura Programática - Unidad Administrativa, que contiene información sobre el estado del ejercicio presupuestal del INAI antes del reintegro, se realiza estadística descriptiva que incluye un análisis de la variación entre el presupuesto originalmente aprobado y el ejercido, así como las principales afectaciones al gasto realizadas durante el año para ofrecer un panorama sobre la orientación del gasto a partir de su alineación por OE
- **Relación entre cumplimiento de metas y ejercicio presupuestal:** se analiza el vínculo que guarda el cumplimiento de metas y el ejercicio presupuestal. Este cruce de información permite explorar que tan fuerte es la relación entre gasto y resultados, es decir, en qué medida distintos niveles de gasto arrojan distintos resultados

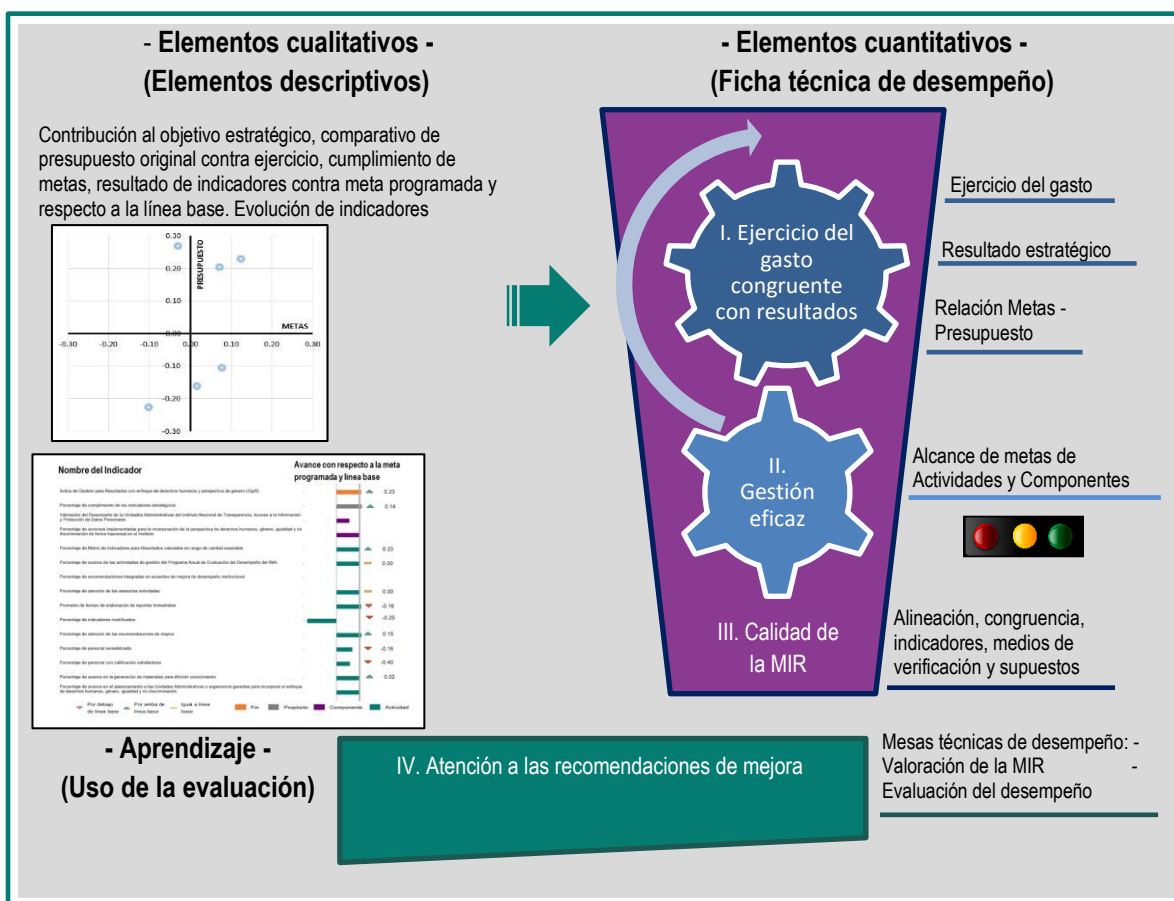
Este tipo de análisis, invita a reflexionar sobre el conjunto de indicadores y ejercicio presupuestal que dan cumplimiento a los grandes objetivos institucionales, lo que a la vez permite revisar si los indicadores y el presupuesto son los necesarios, suficientes, si abarcan los aspectos más relevantes a los que refiere cada objetivo.

4. Metodología para el análisis del desempeño de las Unidades Administrativas

Hasta este punto, la metodología se enfoca en realizar un análisis de los resultados obtenidos y el ejercicio presupuestal a nivel institucional. Si bien es importante para conocer en términos generales cómo se está avanzando en los cuatro objetivos estratégicos que dan cumplimiento al quehacer del Instituto, también resulta relevante contar con un análisis más detallado que dé cuenta de cómo se están ejerciendo los recursos y se están alcanzando las metas en cada una de las Unidades Administrativas que se alinean a cada OE, ya que es a través del trabajo diario de cada unidad que los Objetivos Estratégicos lograrán cumplirse.

En esta sección, se propone una metodología de evaluación integral del desempeño de las Unidades Administrativas. Para ello, se realizan dos tipos de análisis sobre la relación entre el nivel de cumplimiento de metas y el ejercicio presupuestario por UA.

Figura 4-1 Esquema de la evaluación del desempeño por Unidad Administrativa



4.1 Exploración cualitativa: elementos descriptivos

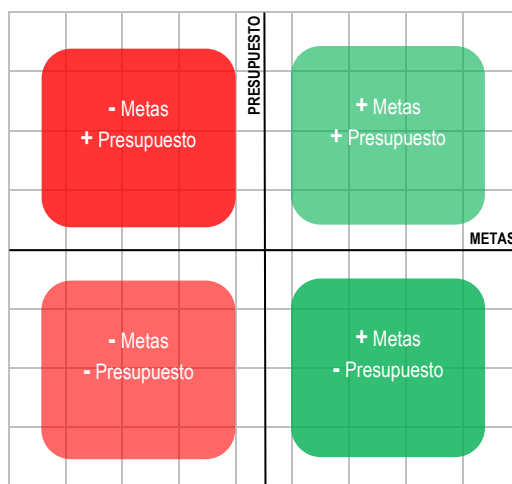
En un primer momento, para cada UA se prepara una portada con la información cualitativa más relevante sobre su desempeño, con la finalidad de proveer al lector de un contexto claro de los elementos que se integraran en la valoración cuantitativa del desempeño de cada unidad.

Esta portadilla cuenta con los siguientes elementos:

- Alineación de la Unidad Administrativa a los Objetivos Estratégicos Institucionales: para conocer cuál es el fin superior al que contribuye el quehacer de la UA
- Propósito de la UA: narrativa que permite de identificar el objetivo principal y la meta anual que persigue la UA

- Resultado estratégico: Efecto concreto que la UA alcanzó durante el año analizado, es el resultado de su indicador de propósito descrito de forma ciudadana
- Presupuesto original, presupuesto ajustado y monto ejercido
- La relación entre metas y presupuesto a través de un mapa cartesiano que permite identificar el nivel de cumplimiento de metas versus presupuesto de acuerdo con alguno de los siguientes cuadrantes:

Figura 4.1-1 Mapa cartesiano de la relación metas-presupuesto



Para ello, se grafica el ejercicio presupuestal con respecto al presupuesto originalmente aprobado² en relación al cumplimiento del propósito de la UA. De esta forma, la Unidad Administrativa se puede ubicar en algunos de los cuadrantes descritos. En el cuadrante superior izquierdo se refleja un incremento en el presupuesto ejercido respecto al original y un cumplimiento de metas por debajo de lo programado, ello implica que se logró menos de lo esperado con más recursos de los originalmente programados, y por tanto representa un escenario crítico. Por el lado opuesto, en el cuadrante inferior derecho, se sitúa un menor ejercicio presupuestario con respecto al original y un mayor cumplimiento de metas con respecto a lo programado, lo cual significa que se están alcanzando mayores resultados a los esperados con menos recursos. Como puntos intermedios entre los cuadrantes referidos, se encuentran los cuadrantes superior derecho e inferior izquierdo.

- El avance de cada uno de los indicadores de la Unidad Administrativa, con respecto a la meta programada y respecto de la línea base del indicador, en su caso
- Evolución de los indicadores: número de indicadores que cuentan con datos históricos y con línea base y número de indicadores nuevos

4.2 Ficha técnica de desempeño

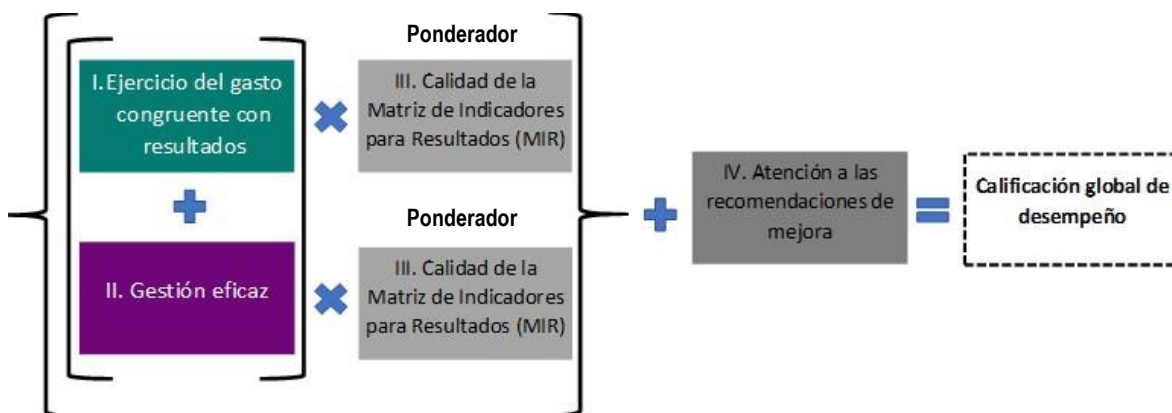
La Ficha Técnica de Desempeño es un instrumento de evaluación de las Unidades Administrativas del INAI que tiene por objeto conocer su desempeño en un periodo determinado. Cada uno de los elementos de evaluación que la integran brinda información relevante sobre las áreas de oportunidad de las Unidades Administrativas

² Se utilizará el presupuesto ajustado cuando la Unidad Administrativa se encuentre en alguno de los supuestos señalados en la Tabla 4.3 Casos que se consideran para obtener el presupuesto original ajustado

para tomar decisiones estratégicas que se traduzcan en mejores resultados. De manera conjunta, la ficha arroja una evaluación global que da cuenta del desempeño de la UA.

Para el ejercicio 2017, la ficha toma en cuenta elementos que permiten conocer la eficiencia del gasto institucional en relación a los resultados alcanzados y, a nivel gestión (actividades y componentes) se considera el cumplimiento de las metas de cada Unidad Administrativa. Estos elementos son ponderados por la calidad de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y, de manera adicional, se incentiva a las UA a aplicar las recomendaciones de mejora que sean acordadas en mesas de trabajo o en otros instrumentos de evaluación.

Figura 4.2 Elementos considerados en la ficha técnica del desempeño



Como resultado de la evaluación, cada Unidad Administrativa obtendrá una calificación global comprendida en un rango entre 0 y 10, la cual es resultado de la suma de los valores obtenidos en cada elemento (ponderado por la valoración de la MIR). Dicha calificación se obtiene de la siguiente forma:

Elemento	Indicadores que integran el elemento	Peso de los indicadores	Calificación (antes de ponderaciones)	Ponderación (Calidad de la MIR)	Calificación final del Elemento
I. Ejercicio del gasto congruente con resultados	Ejercicio presupuestario	(0.40)	5 puntos	Calificación de la III. Calidad MIR (va de 0 a 1)	Va de 0 a 5
	Resultado alcanzado a nivel Propósito	(0.40)			
	Relación Metas-Presupuesto	(0.20)			
II. Gestión eficaz	Cumplimiento de metas a nivel Componente	(0.50)	5 puntos	Calificación de la III. Calidad MIR (va de 0 a 1)	Va de 0 a 5
	Cumplimiento de metas a nivel Actividad	(0.50)			
IV. Atención a las recomendaciones de mejora					Va de 0 a 1
Calificación Global de Desempeño					Va de 0 a 10

Nota: Como máximo, se podrá obtener una calificación máxima de 10.

La calificación cuantitativa está asociada a una valoración cualitativa de acuerdo con la equivalencia mostrada en la Tabla 4.1:

Tabla 4.1. Valoración cualitativa de la calificación general de desempeño

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
9.5 - 10	Óptimo
8 - 9.49	Satisfactorio
5.5 - 7.9	Regular
3 - 5.49	Bajo
0 - 2.9	Deficiente

Es importante mencionar que cada uno de los elementos que conforman la ficha es evaluado de manera independiente, por lo que, de no existir algún elemento para una determinada Unidad Administrativa, no se contará con los puntos correspondientes en la valoración global. A continuación, se describen cada uno de los elementos que componen la ficha técnica de desempeño.

4.2.1 Ejercicio del gasto congruente con resultados

Un ejercicio del gasto congruente con resultados está determinado por dos factores: asignación eficiente de los recursos y operación eficiente de los mismos (CEE, 2013). En este sentido, este primer elemento de la valoración técnica del desempeño se enfoca en medir la capacidad de cada Unidad Administrativa para alcanzar su meta de propósito mediante un ejercicio congruente de los recursos públicos.

Para ello, el presente elemento utiliza tres indicadores que, de manera integral, se enfocan en analizar el ejercicio del gasto, el alcance de las metas de resultados con respecto al valor que se tiene como punto de partida y, la relación entre los recursos presupuestarios asignados y los resultados obtenidos. Para realizar la estimación del indicador se emplea la siguiente fórmula:

$$(Ejercicio\ presupuestario \times 0.4)(Resultado\ alcanzado\ a\ nivel\ propósito \times 0.4) \\ + (Relación\ Metas - Presupuesto \times 0.2)$$

Cada uno de los indicadores que integran la fórmula se calculan de la siguiente forma:

Ejercicio presupuestario

Con la finalidad de medir la confiabilidad del presupuesto, es decir, que se gaste conforme a lo programado, se analiza el nivel del ejercicio del gasto en cada ejercicio fiscal. Para ello, se calcula la variación del gasto ordinario ejercido con respecto al original de acuerdo con la siguiente fórmula³:

$$\left[\left(\frac{Px_t}{Pa_t} \right) \times 100 \right]$$

³ Indicador retomado del Modelo Sintético de Información de Desempeño (MSD) de la SHCP.

Donde:

Px_t = Presupuesto ejercido en el ejercicio fiscal del año analizado

Pa_t = Presupuesto Original en el ejercicio fiscal del año analizado

De acuerdo con los resultados de la aplicación de las fórmulas, se asignan las siguientes puntuaciones⁴:

Tabla 4.2 Puntos a obtener en el rubro de ejercicio presupuestario

Resultado obtenido (Rangos)	Puntos a obtener en el ejercicio presupuestario del año de análisis
Entre 95% y 105%	10
Entre 90% y 110%	8
Entre 85% y 115%	6
Menor a 85% y/o mayor a 115%	4

Ajustes al presupuesto original:

Para los casos en que el Pleno del Instituto aprobó cambios presupuestarios a nivel institucional, en atención a eventos externos que se presentaron durante el año y, para modificaciones al presupuesto cuya naturaleza fue transferir recursos para su ejecución a un área que tiene exclusivamente la atribución para ejercerlos, el presupuesto original considerará los ajustes realizados conforme a los siguientes casos:

Tabla 4.3 Casos que se consideran para obtener el presupuesto original ajustado

Caso	Descripción
Plan de Austeridad	Recursos transferidos a la Dirección General de Administración por concepto de ahorros presupuestales para dar cumplimiento al Plan de Austeridad 2017
Declaratoria de Emergencia 19-S	Recursos transferidos a la Dirección General de Administración con motivo de la Declaratoria de Emergencia del fenómeno sísmico ocurrido el día diecinueve de septiembre de dos mil diecisiete en la Ciudad de México
Concentración de viáticos	Recursos originalmente presupuestados en cada UA y que se concentraron en un solo contrato administrado por la DGA
Publicación en el DOF	Recursos puestos a disposición de la Dirección General de Asuntos Jurídicos relacionados con publicación en el Diario Oficial de la Federación
Proyectos de TIC'S	Recursos puestos a disposición de la Dirección General de Tecnologías de la Información en relación con proyectos de tecnologías de la información
Recursos destinados a reconstrucción 19S	Recursos que el pleno redirigió para apoyar las labores de reconstrucción requeridas después del sismo del 19 de septiembre de 2017

Nota: Estos casos se definen año con año, sin embargo, deberán relacionarse con aprobaciones del Pleno o ejercicio exclusivo de atribuciones y en todo caso se harán explícitas en la evaluación.

⁴ Las puntuaciones se asignaron de acuerdo con los rangos propuestos para el indicador 16.6.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Resultado alcanzado a nivel propósito

Con el objeto de evaluar si el resultado estratégico de la unidad administrativa se ha alcanzado y representa una mejoría a través del tiempo, se emplea la siguiente fórmula:

$$\left[\left(\frac{Ma_t}{Mx_t} \right) \times 100 \right] * (0.65) + \left[\left(\frac{Ma_t}{Mx_{t-1}} \right) \times 100 \right] * (0.35)$$

Dónde:

Ma_t = Meta alcanzada a nivel propósito en el ejercicio fiscal del año analizado.

Mx_t = Meta programada a nivel propósito en el ejercicio fiscal del año inmediato anterior al analizado.

Ma_{t-1} = Meta alcanzada a nivel propósito en el ejercicio fiscal del año inmediato anterior al analizado.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos en este criterio:

Tabla 4.4. Criterios de calificación del resultado alcanzado a nivel propósito

Resultado de la fórmula	Puntos a obtener en el alcance de propósitos del año actual (Ponderador de 0.65)	Puntos a obtener en el alcance de propósitos del año de análisis con respecto al año anterior al de análisis (Ponderador de 0.35)
121%	6.5	3.5
107%	6.5	3.5
100%	6.5	3.5
98%	6.37	3.43
92%	5.98	3.22
89%	5.79	3.12
70%	4.55	2.45
62%	4.03	2.17
51%	3.32	1.79
39%	2.54	1.37

Nota: Para los casos en que el cumplimiento el propósito es igual o mayor al 100% se asigna la máxima calificación

Consideraciones de casos especiales:

- Para los casos en los que la Unidad Administrativa cuente con más de un indicador de propósito con unidades de medida similares, se considera el promedio de los indicadores.
- Si se presenta el caso anterior con unidades de medida no similares, se calcula de forma individual la variación anual de cada indicador y, posteriormente se promedian las variaciones.
- Cuando los indicadores son de comportamiento esperado descendente, se calcula su variación anual en sentido inverso para ser congruentes con el sentido esperado del indicador.
- En caso de que la Unidad Administrativa no cuente con un resultado del indicador de propósito del año inmediato anterior al analizado, se considerará el valor de línea base.
- En caso de que tampoco se cuente con valor de línea base, se tomará únicamente la razón de la meta alcanzada con respecto a la programada del ejercicio fiscal del año analizado y, será ponderada por 0.90. Lo anterior, a efecto de incentivar el establecimiento de líneas base, que, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, es importante para contar con un punto de comparación para el seguimiento y evaluación de los indicadores a través del tiempo (CONEVAL, 2014; SHCP, 2016).

Relación Metas – Presupuesto

Con la finalidad de medir la relación entre los recursos presupuestarios ejercidos y los resultados obtenidos a través del tiempo, se mide como cambian las metas al cambiar el presupuesto en el año de análisis con respecto al año inmediato anterior. Para ello, se establece como indicador la proporción entre la meta alcanzada para el ejercicio fiscal valorado, respecto de los resultados alcanzados en el año inmediato anterior, en relación con la proporción del presupuesto ejercido para el ejercicio fiscal valorado respecto al presupuesto ejercido en el año inmediato anterior. Para el cálculo del indicador se utiliza la siguiente fórmula⁵:

$$\left(\frac{\frac{M_t}{M_{t-1}}}{\frac{P_t}{P_{t-1}}} \right)$$

Donde:

M_t = Meta alcanzada a nivel propósito en el ejercicio fiscal analizado.

M_{t-1} = Meta alcanzada a nivel propósito en el ejercicio fiscal del año inmediato anterior al analizado.

P_t = Presupuesto ejercido en el ejercicio fiscal analizado.

P_{t-1} = Presupuesto ejercido en el ejercicio fiscal del año inmediato anterior al analizado.

De acuerdo con los resultados de la aplicación de la fórmula se asignan las siguientes puntuaciones

Tabla 4.5 Puntos a obtener en el rubro “relación metas – presupuesto”

Valoración (Rango en puntos)	Puntos a obtener en la relación metas - presupuesto
Mayor o igual a 1	10
Entre 0.95 y 0.99	8
Entre 0.90 y 0.949	6
Entre 0.80 y 0.89	4
Entre 0.01 y 0.799	2

Consideraciones de casos especiales

- Cuando el resultado de la aplicación de la fórmula sea mayor a 1, se sustituirá el valor por el número 1 con el objeto de que matemáticamente no se afecte el peso máximo del indicador que es de 0.2
- Las metas a incorporar en el análisis corresponden a nivel propósito de la MIR de la Unidad Administrativa y, que éstas sean comparables entre ambos ejercicios fiscales.
- En los casos en los que las metas de los indicadores no sean comparables en el tiempo, solo se considerará la razón de la meta alcanzada con respecto a la programada entre la razón del presupuesto ejercido con respecto al original y será ponderada por 0.90.
- Para los casos en los que la Unidad Administrativa cuente con más de un indicador de propósito con unidades de medida similares, se considera el promedio de los indicadores.
- Si se presenta el caso anterior con unidades de medida no similares, se calcula de forma individual la variación anual de cada indicador y, posteriormente se promedian las variaciones.

⁵ Indicador retomado del Modelo Sintético de Información de Desempeño (MSD) de la SHCP.

- Cuando los indicadores son de comportamiento esperado descendente, se calcula su variación anual en sentido inverso para ser congruentes con el sentido esperado del indicador.

El valor obtenido en este primer elemento se encuentra asociado a una valoración cualitativa de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 4.6. Escala de equivalencias del elemento de Ejercicio del gasto congruente con resultados

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
9.5 - 10	Óptimo
8 - 9.49	Satisfactorio
5.5 - 7.9	Regular
3 - 5.49	Bajo
0 - 2.9	Deficiente

Nota: Este resultado obtenido equivale hasta 5 puntos de la calificación global.

4.2.2 Gestión eficaz

Con el objeto de reflejar la importancia de uno de los pilares de la Gestión por Resultados, el elemento de gestión eficaz, busca analizar el nivel de cumplimiento de la gestión (metas de las actividades y componentes) con el objetivo de conocer si los servicios o productos que se debieron generar se han entregado con éxito, debido a que, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, para el logro de los resultados esperados en la población objetivo y/o área de enfoque, es crucial la entrega de dichos productos (CONEVAL, 2014).

De esta forma, en este elemento, se estableció que, para lograr los resultados de impacto esperados de un determinado programa, resulta de suma importancia realizar una gestión adecuada en los bienes y servicios que se entregan. Una forma de analizarlo, es medir que las actividades y productos alcancen las metas programadas en rangos aceptables de cumplimiento.

Este indicador de evaluación del desempeño, mide el porcentaje de indicadores a nivel componente y actividad que, de acuerdo con los parámetros de semaforización⁶ se encuentran dentro del rango considerado de cumplimiento de metas. Para evaluar el cumplimiento de la gestión de los productos y servicios entregados, el elemento de *Gestión eficaz* considera las siguientes fórmulas:

Fórmula para obtener el cumplimiento de metas por nivel (componente y actividad):

$$\left\{ \left[\frac{A_i \times 10}{(Tot_i)} \right] + \left[\frac{R_i \times 6}{(Tot_i)} \right] + \left[\frac{C_i \times 2}{(Tot_i)} \right] \right\} \times 10$$

Fórmula para obtener el cumplimiento de metas a nivel gestión:

⁶ Los parámetros de semaforización se refieren a las desviaciones permitidas para los indicadores que las unidades administrativas establecen como umbral en términos absolutos o relativos, es decir, valores límites aceptables de variación del indicador. Estos umbrales se categorizan generalmente en semáforo verde, amarillo y rojo.

$$(Cumplimiento de metas a nivel componente \times 0.05) \\ + (Cumplimiento de metas a nivel actividad \times 0.05)$$

Dónde:

A_i = Número de indicadores en estado “Aceptable” del nivel.

R_i = Número de indicadores en estado “Riesgo” del nivel.

C_i = Número de indicadores en estado “Crítico” del nivel.

Tot_i = Número total de indicadores del nivel.

Para obtener la máxima calificación en el elemento de Gestión eficaz es necesario alcanzar todas las metas de nivel actividad y componente en un estado de “Aceptable”, ello significa que la Unidad Administrativa realizó una adecuada planeación al alcanzar en rangos aceptables las metas programadas en la gestión de los bienes y servicios que ofrece. En los casos en los que los indicadores recaigan en estado de en “Riesgo” y “Crítico”, se les dará una puntuación de 6 y 2, respectivamente.

El resultado obtenido en el cumplimiento de las metas de ambos niveles equivale a una valoración cualitativa de la calificación final acumulada de desempeño, que se resume en la Tabla 4.7:

Tabla 4.7. Escala de equivalencias del elemento de Gestión Eficaz

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
9.5 - 10	Óptimo
8 - 9.49	Satisfactorio
5.5 - 7.9	Regular
3 - 5.49	Bajo
0 - 2.9	Deficiente

Nota: Este resultado obtenido equivale hasta 5 puntos de la calificación global.

4.2.3 Calidad de la Matriz de Indicadores para Resultados

La MIR es una herramienta de planeación estratégica basada en la identificación de situaciones problemáticas y de las alternativas para atenderlas, establece parámetros o criterios objetivos de evaluación definidos con base en la Metodología de Marco Lógico (MML) y permite la alineación a los objetivos estratégicos planteados (SHCP, 2016). A través de este instrumento se permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos y sus relaciones de causalidad, identificar y definir factores externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos, monitorear el avance en la consecución de los objetivos y examinar el desempeño en todas sus etapas.

Por la importancia que representa este instrumento de medición en la consecución de las metas de las Unidades Administrativas, se realiza una valoración de la MIR con el objeto de evaluar la calidad de los instrumentos con que las UA miden sus resultados.

En la valoración de la MIR se consideran cinco criterios de evaluación asociados a una calificación cuantitativa y una correspondiente valoración cualitativa que dan cuenta de la calidad de la matriz en términos de su lógica vertical (objetivos necesarios y suficientes para la consecución de los niveles) y lógica horizontal (concordancia entre las columnas de la MIR); la calificación se determina con base en los criterios y ponderaciones

establecidos en la Tabla 4.8. Las ponderaciones utilizadas para valorar cada uno de los criterios de evaluación se deben a la importancia relativa que posee cada uno de los criterios en la consecución de metas y objetivos institucionales, así como en cumplimiento de la MML.

Tabla 4.8. Ponderación de los criterios de evaluación de la MIR 2017

Criterio de Evaluación	Ponderación		Criterio Metodológico
Alineación a objetivos estratégicos	10%	1.0	Lógica vertical 35%
Congruencia del resumen narrativo	25%	2.5	
Indicadores y elementos asociados	30%	3.0	Lógica horizontal 65%
Medios de verificación	15%	1.5	
Identificación y consistencia de supuestos	20%	2.0	
Total	100%	10	

Nota: La calificación cuantitativa obtenida en la valoración MIR se divide entre 10 y el resultado será el ponderador de los valores obtenidos en los elementos de *Ejercicio del gasto congruente con resultados* y *Gestión Eficaz*.

4.2.4 Atención a recomendaciones de mejora

Finalmente, el elemento de recomendaciones de mejora, mide el grado de avance en el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por mesas técnicas de expertos, por evaluaciones externas o por cualquier otro instrumento de evaluación considerado en lineamientos. Las recomendaciones de mejora se refieren a los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas que, de ser atendidas, pueden contribuir a mejorar el desempeño de las Unidades administrativas y del Instituto. Para identificarlas se podrán tomar en cuenta los resultados de evaluaciones externas, las modificaciones a los Objetivos Estratégicos del instituto

realizados por el Pleno, las recomendaciones de mejora derivadas de las Mesas Técnicas de Desempeño, así como otros elementos que se consideren pertinentes para mejorar los bienes, servicios o productos que proporcionan las Unidades Administrativas, como las recomendaciones de mejora a la calidad de la MIR, indicadores de desempeño y metas de cada una.

Para la ficha de desempeño correspondiente al ejercicio fiscal 2017, en este elemento de la evaluación se considera el cumplimiento de los acuerdos derivados de las reuniones sobre las recomendaciones de mejora a la MIR 2018. Para lo cual, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\left\{ \left[\frac{A_i \times 10}{(Tot_i)} \right] + \left[\frac{P_i \times 5}{(Tot_i)} \right] + \left[\frac{N_i \times 0}{(Tot_i)} \right] \right\}$$

Dónde:

A_i = Número de acuerdos atendidos completamente por la Unidad Administrativa.

P_i = Número de acuerdos atendidos parcialmente por la Unidad Administrativa.

N_i = Número de acuerdos no atendidos por la Unidad Administrativa.

Tot_i = Número total de acuerdos pactados en la mesa técnica de desempeño por la Unidad Administrativa.

El valor obtenido en la atención a los acuerdos de mejora equivale a una valoración cualitativa de acuerdo con la Tabla 4.9 que se muestra a continuación:

Tabla 4.9. Rangos de calificación asignada a la atención de acuerdos de mejora

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
9.5 - 10	Óptimo
8 - 9.49	Satisfactorio
5.5 - 7.9	Regular
3 - 5.49	Bajo
0 - 2.9	Deficiente

5. Proyectos especiales: análisis de cumplimientos de objetivos y aprendizaje institucional

En esta sección se analizan los proyectos especiales aprobados durante el ejercicio a partir de las fichas de inicio y cierre del proyecto y los reportes de avance trimestral, con el objeto de analizar si los objetivos planteados fueron cumplidos, conocer en qué medida el proyecto se desarrolló conforme a lo originalmente planteado y conocer qué aprendizajes se derivan de la implementación del proyecto.

6. Composición y evolución del SEDI

Con la metodología desarrollada hasta ahora, se puede conocer el desempeño del Instituto desde una perspectiva macro (por Objetivo Estratégico), hasta una más detallada (por Unidad Administrativa y Por Proyecto Especial), lo que permite conocer en términos generales cómo se está avanzando en los 4 Objetivos Estratégicos que contribuyen a la misión institucional y, cómo se están ejerciendo los recursos y se están alcanzando las metas al interior de estos objetivos al explorar el desempeño por UA. Si bien con ello se obtiene información importante para la toma de decisiones, como un último enfoque de la evaluación, en esta sección se explora la evolución del SEDI a lo largo del tiempo con el objeto de analizar si éste se mantiene vigente.

6.1 Recurrencia de indicadores

Esta sección tiene la finalidad de examinar la continuidad de la trayectoria de los indicadores que conforman la MIR de las UA a lo largo del tiempo a partir de su primera medición. Es importante recordar que, en cuestión de política pública, las necesidades de la ciudadanía y distintos factores del contexto cambian continuamente, lo que conlleva a que algunos indicadores dejen de existir o sean modificados.

Para analizar la recurrencia es necesario hacer un recuento de dichos indicadores, para esto se contabilizan aquellos indicadores que son de primera medición y los que cuentan con un antecedente, es decir, que fueran los mismos para el presente ejercicio fiscal y el año anterior fueran similares y comparables en ambos periodos. El análisis de la recurrencia de los indicadores, da cuenta de la maduración del SEDI.

7. Metodología para el diseño de planes de acción para la mejora continua del SEDI

La presente sección propone una metodología para el diseño de planes de acción para la mejora del desempeño institucional. Los planes de acción solventan la necesidad que tiene el proceso de evaluación vigente de convertir los resultados obtenidos, en acciones y directrices concretas que aseguren la mejora continua del SEDI. Su diseño se lleva a cabo en dos niveles: 1) programas generales para la mejora institucional y, 2) rutas para la mejora en el desempeño de las Unidades Administrativas. Los planes de acción se construyen con fundamento en los resultados generados durante la evaluación del desempeño institucional. Lo anterior, se realiza con objeto de, desde el quehacer del INAI, atender uno de los actuales problemas en la materia que se presentan tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo: comprobar que existe un uso de la evaluación que deriva en procesos de mejora a partir de los hallazgos (Maldonado, 2014).

Para ello, por un lado, para el primer nivel se propone diseñar programas para la mejora institucional que le sean aplicables a un número amplio de Unidades Administrativas. Por ejemplo, un programa de capacitación en la construcción de indicadores para todas aquellas UA que presentan un área de oportunidad en este elemento. Por el otro lado, de manera particular, en el segundo nivel se contempla el diseño de rutas de mejora para cada Unidad Administrativa en función de su contexto y ambiente operativo específico. Por ejemplo, rutas críticas para lograr una mejor relación metas-presupuesto.

La sección inicia con la justificación para llevar a cabo planes de acción⁷ en el marco de la evaluación del SEDI, así como sus fundamentos teóricos y las partes que lo componen. Posteriormente se expone la metodología para el diseño de programas generales para la mejora institucional. Se concluye con la propuesta para elaborar las rutas para la mejora en el desempeño de las Unidades Administrativas.

7.1 Directrices generales para la mejora del desempeño institucional

La Evaluación del Desempeño Institucional tiene el objetivo de valorar el resultado de los programas y políticas que se ejecutan en las diferentes áreas y/o dependencias de una institución. Adicionalmente, la evaluación que se realiza en el marco de un sistema como el SEDI debe proponer recomendaciones que detonen cambios concretos para la continua mejora del desempeño institucional (Kaufmann, Sanginés, & García Moreno, 2015).

Hasta hace poco, la metodología contemplaba únicamente recomendaciones de mejora en las Matrices de Indicadores de Resultado, mientras que dejaba de lado el resto de elementos que componen la calificación global del desempeño. Es por eso que, se ha estimado pertinente diseñar planes de acción que tomen en cuenta los cuatro elementos que componen la valoración técnica del desempeño: 1) ejercicio del gasto congruente con resultados, 2) gestión eficaz, 3) valoración de las MIR, y 4) atención a las recomendaciones de mejora.

Los elementos de la valoración técnica del desempeño se vuelven el centro de atención de la metodología, ya que constituyen las variables que determinan la calificación global del desempeño. De manera esquemática, la Tabla 7.1 presenta los cuatro elementos que se componen la valoración técnica del desempeño (enunciados en la cuarta sección). Asimismo, muestra las variables que constituyen cada elemento y las fuentes de información que contienen los datos para llevar a cabo la valoración.

⁷ Tanto los programas generales como las rutas para la mejora son planes de acción.

Tabla 7.1 Esquema de la ficha técnica del desempeño

Elemento de evaluación	Variables	Fuente de información
1. Ejercicio presupuestal congruente con resultados	Ejercicio presupuestario	Estado del ejercicio del año corriente y estado del ejercicio del año anterior
	Resultado alcanzado a nivel propósito	MIR-sección de avances en el periodo y línea base establecida
	Relación metas-presupuesto	Estado del ejercicio y MIR-sección de avances en el periodo
2. Gestión eficaz	% de resultados alcanzados a nivel componente	MIR-sección de avances en el periodo
	% de resultados alcanzados a nivel actividad	MIR-sección de avances en el periodo
3. Calidad de la MIR	Alineación a Objetivos Estratégicos	MIR-lógica vertical
	Congruencia de resumen narrativo	MIR-lógica vertical
	Indicadores y elementos asociados	MIR-lógica horizontal
	Medios de verificación	MIR-lógica horizontal
	Identificación y consistencia de supuestos	MIR-lógica horizontal
4. Atención a recomendaciones de mejora	% de recomendaciones atendidas	Minutas de las mesas técnicas y MIR

La valoración de los elementos es la base para elaborar planes de acción. Un plan de acción define una ruta crítica para alcanzar los objetivos que se propone una organización, empresa o individuo. Como tal, sirve de guía para las Unidades Administrativas que conforman una determinada Institución en aras de coadyuvar en el alcance de metas. Un Plan de Acción efectivo cumple con los siguientes principios (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, Cap. 5):

- Es completo. Debe enlistar todos los pasos o cambios que realizan las partes involucradas.
- Es claro. Debe establecer quién hará qué, cuándo y cómo.
- Es vigente. Debe reflejar el trabajo actual y anticipar nuevas oportunidades y barreras que puedan surgir.

Específicamente, un plan de acción claro, completo y vigente responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo esos cambios?

- ¿Qué obstáculos pueden frenar los cambios?

En este sentido, los planes de acción elaborados bajo la presente propuesta metodológica deben redactarse en una narrativa donde se:

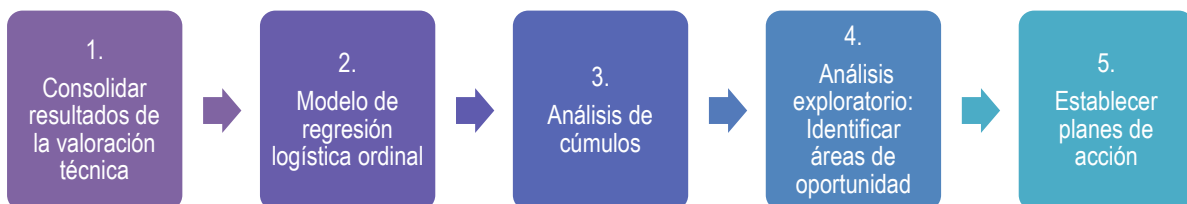
1. Establezca la situación actual, es decir, responder dónde se encuentra el área con respecto a su capacidad para cumplir metas.
2. Identifique variables clave para alcanzar los objetivos.
3. Determine lo que se quiere lograr.
4. Defina los responsables que llevarán a cabo las acciones.
5. Implemente un mecanismo de revisión.

Por su parte, los insumos principales para el diseño de planes de acción descansan principalmente en los resultados y materiales generados durante el proceso de evaluación tales como: fichas técnicas del desempeño, estados del ejercicio presupuestal del periodo evaluado y el anterior, y las MIR del ejercicio. Adicionalmente, los dos niveles de los planes de acción generan insumos distintos que apoyan el diseño de los mismos.

7.1.1 Metodología para el diseño de programas generales para la mejora del desempeño institucional

El primer nivel de los planes de acción para la mejora del desempeño corresponde al diseño de programas generales para la mejora que respondan a áreas de oportunidad compartidas entre distintas áreas del Instituto. En este sentido, la metodología identifica grupos de Unidades Administrativas en función de características similares en términos de las calificaciones obtenidas en la valoración técnica del desempeño institucional. Por ejemplo, ubicar Unidades susceptibles de mejorar su gestión o la lógica vertical de las MIR. El objetivo de encontrar estos grupos es diseñar programas para solucionar problemas aplicables a un amplio número de áreas.

Figura 7.1.1 Flujo de trabajo para determinar programas generales para la mejora del desempeño



Como se muestra en la Figura 6-1, la metodología consiste en la aplicación de los siguientes cinco pasos:

1. Construcción de una base de datos con el resultado obtenido en las variables que integran la valoración técnica del desempeño por cada Unidad Administrativa.
2. Construir un modelo de regresión logística ordinal para identificar las variables clave que determinan la obtención de una calificación global del desempeño mayor.
3. Realizar un análisis de cúmulos (cluster analysis) para identificar y agrupar Unidades Administrativas similares con respecto a los resultados de la valoración técnica del desempeño.
4. Análisis exploratorio de datos de las variables que integran la valoración técnica que facilite la identificación de áreas de oportunidad.
5. Establecer planes de acción y programas enfocados en atender los rubros vulnerables de los diferentes grupos de Unidades Administrativas.

La ventaja del método propuesto radica en que:

- Identifica agrupaciones de las Unidades Administrativas en función de las calificaciones de cada variable.
- Proporciona información para establecer directrices precisas que atiendan puntos vulnerables compartidos por las Unidades Administrativas.
- Informa sobre las variables que tienen mayor impacto en la mejora.
- Los determinantes del éxito se actualizan constantemente en función de los nuevos logros obtenidos por las áreas; lo que facilita encontrar áreas de oportunidad incluso si se ha tenido una valoración óptima.
- Los mecanismos de control y revisión proveen información para determinar logros y vigencia en las variables que se incluyen en la Ficha General del Desempeño.
- Es un método replicable, lo que da validez y transparencia a los planes de acción y programas diseñados.

Limitaciones:

- La metodología no apunta los planes de acción concretos que deben tomarse, sino que indica las variables más significativas en la obtención de una calificación óptima en la valoración técnica del desempeño.
- Por lo anterior, los planes de acción deben ser propuestos a partir de los insumos que genera la metodología; en este sentido, aunque su diseño parte de un método sistemático, se requiere el consenso sobre las acciones concretas que deben llevarse a cabo.
- Es posible que, a través de la mejora constante de los instrumentos de medición y consecución de calificaciones globales óptimas, las variables dejen de ser significativas; en este caso, se requiere una reinterpretación de las variables que componen el modelo.
- La implementación del método requiere de conocimientos de software para modelos econométricos y de *machine learning*, así como conocimiento estadístico para la interpretación y selección del mejor modelo y cúmulos.

Metodología extendida para el diseño de directrices generales para la mejora institucional

Toda vez que se ha presentado de manera esquemática la metodología para el diseño de los programas generales, la presente sección desarrolla de manera extendida

El primer paso consiste en construir una base de datos con las variables que integran la valoración técnica del desempeño por Unidad Administrativa. Esta base contiene información de 14 variables para cada Unidad Administrativa. Las primeras tres variables corresponden a la clave de Unidad Administrativa, su nombre extenso y la calificación cualitativa obtenida en la valoración técnica. Posteriormente, se integra la calificación obtenida en las 11 variables que componen los cuatro elementos que integran la valoración técnica del desempeño. Cabe destacar que las calificaciones de las variables deben introducirse sin considerar la ponderación que representan en cada elemento. El dejar fuera las ponderaciones no supone un problema pues

el modelo de regresión logística ordinal recupera el peso de las variables independientes al relacionarla con la valoración global cualitativa.

El **segundo paso** radica en estimar un modelo de regresión logística ordinal con objeto de encontrar las variables clave que se asocian con la obtención de una mayor valoración global. La regresión logística ordinal es un método econométrico que se ajusta a variables de respuesta categóricas ordinales (Gujarati & Porter, 2010, Cap. 15). Este modelo es apropiado pues la variable dependiente, la valoración global cualitativa, toma los siguientes valores ordenados: Deficiente < Bajo < Regular < Satisfactorio < Óptimo.

A diferencia de los modelos de regresión lineal que procuran estimar el valor puntual que toma la variable dependiente, la regresión logística tiene el objetivo de encontrar la probabilidad de que ocurra un evento. En este caso, la probabilidad de que una Unidad Administrativa obtenga una calificación global del desempeño deficiente, baja, regular, satisfactoria u óptima. En este sentido, es un modelo probabilístico que determina las variables independientes que propician una mayor o menor probabilidad de alcanzar un nivel de la variable dependiente.

En el modelo logístico ordinal, la probabilidad de que ocurra el evento i corresponde a la probabilidad de la combinación lineal de las variables independientes más el error aleatorio dentro de los rangos que puede tomar la variable dependiente como se expresa en la siguiente ecuación:

$$\Pr(evento_j = i) = \Pr(k_{i-1} < \beta_1 x_{1j} + \beta_2 x_{2j} + \dots + \beta_k x_{kj} + u_j \leq k_i)$$

Donde el error aleatorio sigue la distribución logística; se estiman los coeficientes y los puntos de corte, donde es igual al número posible de valores que toma la variable dependiente. Al estimar el modelo es de especial interés el signo, significancia del coeficiente y ajuste general; la magnitud no lo es tanto pues su interpretación no es sencilla y requieren transformaciones para su conversión a razones de cambio.

Utilizando software especializado como *Stata* o *R*, deben probarse distintos modelos hasta encontrar aquellos que presenten un mejor ajuste y significancia. Para ello, es recomendable realizar una tabla que agrupe los resultados de distintos modelos y se tome una decisión sobre el mejor modelo a partir de los criterios AIC, BIC, la Pseudo R^2 y prueba de significancia. El mejor ajuste se da en el modelo con el menor AIC, BIC, mayor Pseudo R^2 y significancia de la prueba < 0.05. La siguiente tabla presenta un ejemplo de cómo presentar toda la información:

Tabla 7.2. Modelos de regresión logística ordinal

Variables explicativas		Modelo 1	Modelo n
	Independiente 1	Coeficiente 1 *	Coeficiente 1 *
		(Error estándar)	(Error estándar)
	Independiente 2	Coeficiente 2 **	Coeficiente 2 **
		(Error estándar)	(Error estándar)
	Independiente k	Coeficiente k ***	Coeficiente k ***
		(Error estándar)	(Error estándar)
	Puntos de corte	Coeficiente	Coeficiente
Medidas de bondad de ajuste del modelo	AIC	Valores	Valores
	BIC		
	Pseudo R^2		
	χ^2		

El modelo elegido dará como resultado las variables que mayor probabilidad tienen de impactar en una valoración global más alta, indicando los elementos de valoración técnica a los que más atención debe ponerse en el Plan de Acción.

El tercer paso es el análisis de cúmulos (cluster analysis) para encontrar agrupaciones de Unidades Administrativas similares con respecto a sus calificaciones en la valoración. Estos grupos son importantes en el análisis exploratorio para identificar características, fortalezas, espacios de mejora y patrones no observables.

El análisis de cúmulos es una técnica estadística no supervisada que divide las observaciones de una base de datos en grupos llamados cúmulos, de modo que los individuos de un mismo cúmulo tengan características semejantes con respecto a las variables medidas. Se propone esta técnica pues las Unidades Administrativas del Instituto no presentan grupos definidos *a priori* en cuanto las variables que miden la valoración técnica del desempeño institucional. Cabe destacar que éste tipo de análisis es un paso previo al análisis exploratorio y no funciona para la predicción.

El análisis de cúmulos que se propone se basa en el algoritmo de K-medias. Este algoritmo es un método no jerárquico que produce un número fijo de cúmulos con base en la cercanía a un centroide (promedio de similitud). Este algoritmo asigna cada observación al centroide más cercano. Los pasos del algoritmo consisten en: 1) partir el conjunto de individuos en cúmulos iniciales y estimar el centroide; 2) calcular la distancia euclidiana de cada individuo a cada uno de los centroides; 3) reasignar cada individuo al cúmulo cuya distancia al centroide sea la menor; 4) evaluar gráficamente la agrupación obtenida; 5) repetir desde el paso 1 hasta que la asignación sea satisfactoria.

Una herramienta que auxilia en la definición inicial del número óptimo de cúmulos es el *scree plot* y el criterio del codo. La regla de decisión para fijar el número óptimo de grupos es aquel valor donde la curva haga un quiebre en su tendencia descendente que asemeje el codo de un brazo. Este punto será una buena aproximación para iniciar la aplicación del algoritmo. Toda vez que se han encontrado los grupos y asignado las Unidades Administrativas a los mismos, se agrega una variable a la base de datos que contiene el grupo al que pertenece cada UA.

El cuarto paso consiste en el análisis exploratorio a partir de los insumos generados con anterioridad. Se construyen tabulaciones de frecuencia, gráficos de dispersión y gráficos de caja para analizar el comportamiento de las variables por cada cúmulo. El objetivo es construir perfiles de Unidades Administrativas a partir de las fortalezas y áreas susceptibles de mejora. En primer lugar, se construye una tabla en la que se definen los conteos por grupo y valoración global (la Tabla 6-3 muestra la representación esquemática).

Tabla 7.3. Valoración global por grupo

Grupo	Valoración Global	# Miembros
1	Regular	3
1	Satisfactorio	3
2	Óptimo	2
<i>n</i>	<i>Valoración cualitativa k</i>	<i>n</i>

En segundo lugar, se realiza una tabulación con la mediana de calificación para cada una de las variables que componen la valoración técnica del desempeño. El objetivo de esta tabla es mostrar cómo se comporta cada una de las variables en relación a los grupos. Al analizar los valores pueden crearse perfiles de los grupos y

determinar sus características principales. Se utiliza la mediana ya que, a diferencia el promedio, no es susceptible a valores extremos, por lo que se evitan sesgos en los resultados. Por último, se deben construir gráficas de dispersión y gráficos de caja por cada grupo y las variables clave identificadas.

Tabla 7.4. Tabulación de medianas por variable y grupo

Grupo	Variable 1	Variable 2	Variable n
1	Valor de las medianas por grupo y variables		
2			
n			

Derivado de la aplicación de los pasos anteriores, en este punto ya se cuenta con la siguiente información para diseñar los Planes de Acción:

1. Estadísticos descriptivos y comportamiento de las variables de la valoración técnica por Unidad Administrativa por grupos.
2. Variables clave.
3. Agrupación de Unidades Administrativas por similitud.
4. Perfiles de los grupos.
5. Áreas de oportunidad para la mejora de la valoración global del desempeño institucional.

El quinto paso, es el diseño de programas generales para la mejora del desempeño institucional. Dichos planes se deben realizar tomando en cuenta los insumos producidos en los pasos anteriores; los criterios de vigencia, claridad y completitud; y sean presentados de acuerdo con los siguientes puntos:

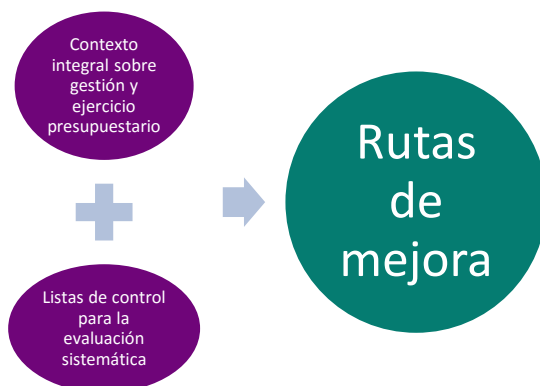
1. Establecer la situación actual, es decir, responder dónde se encuentra el área con respecto a su capacidad para cumplir metas.
2. Identificar variables clave para alcanzar los objetivos.
3. Determinar lo que se quiere lograr.
4. Definir los responsables que llevarán a cabo las acciones.

7.2 Rutas para la mejora del desempeño de Unidades Administrativas Específicas

El segundo nivel de los planes de acción para la mejora del desempeño corresponde a las rutas para la mejora de Unidades Administrativas. El apartado anterior presentó una serie de pasos para el diseño de programas con la finalidad de atender áreas de oportunidad compartidas por grupos de Unidades Administrativas. Sin embargo, los resultados específicos de cada Unidad están llamados a ser motor de cambio para solucionar problemáticas específicas. En este orden de ideas el presente apartado presenta una metodología para fijar rutas para la mejora del desempeño a nivel Unidad Administrativa. Esta metodología radica en la revisión

exhaustiva de cada elemento que integra la ficha técnica del desempeño, por lo que se propone en primera instancia documentarla por completo para unidades administrativas que presenten una valoración global de desempeño en rango bajo. En el resto de los casos, sirva la presente para orientar la reflexión que se lleve a cabo al revisar los resultados de la evaluación.

Figura 7.1. Elementos para el diseño de rutas para la mejora en Unidades Administrativas



A diferencia de los programas generales de mejora del desempeño que identifican agrupaciones y áreas de oportunidad comunes a partir de métodos estadísticos, las rutas de mejora se construyen mediante un análisis robusto a nivel Unidad Administrativa. La metodología introduce dos componentes nodales para el diseño de las rutas de mejora: 1) análisis de contexto para generar un panorama comprensivo sobre la gestión y ejercicio presupuestario de la Unidad Administrativa durante el ejercicio evaluado y, 2) listas de control para evaluar sistemáticamente los elementos y variables de la valoración técnica del desempeño.

El contexto es el insumo principal para fijar las rutas de mejora por Unidad Administrativa, ya que constituye una narrativa de los principales factores que explicaron el desempeño de la UA. En este sentido, el contexto integra una visión sobre lo que se logró, lo que quedó pendiente, cómo y con qué recursos se llevó a cabo. El contexto debe construirse con la finalidad de responder:

- ¿Cuál fue el ambiente operativo de la Unidad Administrativa, hubo eventos o situaciones extraordinarias que afectaran las capacidades del área?
- ¿Cómo se usaron los recursos?
- ¿Los recursos son relevantes para la consecución del propósito de la Unidad Administrativa?
- ¿Qué modificaciones presupuestarias ocurrieron y por qué?
- ¿Qué metas se alcanzaron?
- ¿Por qué se alcanzaron o no se alcanzaron las metas?
- ¿Los instrumentos de planeación son robustos?
- ¿Hay disposición de las áreas para realizar cambios que permitan la mejora en sus procesos?

A su vez, la construcción de los contextos y su análisis supone el llenado de las listas de control. Lo anterior, en virtud que su llenado sirve como justificación documental y sistematización del proceso de diseño de rutas

de mejora. El método para la construcción del contexto es mixto, es decir, combina análisis cualitativo con indicadores cuantitativos. El método mixto es pertinente ya que, en ocasiones, los indicadores numéricos no dan información sobre los factores que afectan la gestión y ejercicio presupuestario. Por ello, el análisis cualitativo es un complemento que robustece la metodología al contemplar el contexto operativo de las Unidades Administrativas y así diseñar planes personalizados que coadyuven en las necesidades específicas de cada área.

Figura 7.3. Flujo de trabajo para determinar rutas de mejora



1. Elemento	2. Lista de control	3. Contexto por indicador	4. Contexto consolidado
Elemento 1	Lista 1	Contexto 1	Ruta de mejora 1 →
Elemento 2	Lista 2	Contexto 2	Ruta de mejora 2 →
Elemento <i>n</i>	Lista <i>n</i>	Contexto <i>n</i>	Ruta de mejora <i>n</i> →

La Figura 7.3 muestra de forma esquemática el flujo de trabajo para fijar rutas de mejora por Unidad Administrativa. En primer lugar, se elige el elemento a analizar. En segundo lugar, se llena la lista de control correspondiente. En el tercer paso se procede a redactar el contexto en el formato de un resumen narrativo a partir de los resultados de la lista de control. Finalmente, se determina una ruta de mejora para las áreas de oportunidad identificadas en el contexto. Este flujo se repite hasta que se han propuesto rutas de mejora para todos los elementos de la evaluación. Es preciso notar que no todos los elementos de la valoración técnica pueden requerir de planes de acción, esto para los casos en que el análisis de contextos revela que hay un desempeño aceptable en el rubro. En este caso las observaciones en las narrativas de los contextos y las listas de control, son el respaldo por el que se justifica que no hay necesidad de planes de mejora.

7.2.1 Listas de control para el diseño de rutas para la mejora del desempeño en Unidades Administrativas.

7.2.1.1 Elemento 1: Ejercicio del gasto congruente con resultados

Un ejercicio del gasto congruente con resultados está determinado por dos factores: asignación efectiva de los recursos y operación eficiente de los mismos (CEE, 2013). Ambos factores son necesarios para evaluar de forma integral un ejercicio del gasto congruente con resultados. En este sentido, el contexto para el primer elemento de la valoración técnica del desempeño se construye con el objetivo de determinar la capacidad de una Unidad Administrativa para llevar a cabo una planeación presupuestal congruente que le permita alcanzar su meta de propósito.

Ante la necesidad de proporcionar servicios públicos a la ciudadanía contando con recursos limitados, la asignación efectiva es fundamental para permitir el alcance de metas. Una asignación efectiva de los recursos

significa que el dinero destinado para la consecución de las metas y objetivos institucionales es razonable y suficiente; se minimizan los recursos utilizados al tiempo que se maximizan los servicios entregados.

El análisis costo-efectividad es pertinente para evaluar la asignación efectiva en tanto permite estimar el costo por unidad de propósito de forma comparada entre lo programado y alcanzado. Al contrastar la relación costo-efectividad alcanzada contra la relación costo-efectividad programada, es posible determinar si la asignación de presupuesto y definición de metas se realizó de manera congruente (Cellini & Kee, 2010). La valoración de la asignación efectiva pondera la capacidad del área para realizar un ejercicio presupuestario que prevea necesidades y contexto operativo de las Unidad Administrativas, e indique metas congruentes en acuerdo a dichas variables.

La operación eficiente de los recursos se interesa en aquellas preguntas que describen cómo los procesos operativos de las Unidades Administrativas transforman los recursos disponibles en los servicios y productos que se entregan a la ciudadanía (O'Connor, Small, & Cooney, 2007). Dicho de otra forma, cómo es que las UA operan los recursos para conseguir su propósito.

La Lista de Control 1 facilita la construcción de un panorama que da a conocer si la Unidad operó los recursos conforme a su planeación programada y consiguió sus metas. Además, identifica los cambios que no permitieron actuar conforme a lo planeado y los examina para determinar su justificación y el efecto que tienen en la consecución de los objetivos. La Lista se conforma a partir de un enfoque mixto que integra indicadores cuantitativos con un análisis cualitativo de las condiciones operativas y resultados, lo que reduce el sesgo en la valoración de la capacidad de la Unidad Administrativa para llevar a cabo un ejercicio presupuestario congruente con resultados.

Lista de Control 1. Ejercicio presupuestal congruente con resultados

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
Ejercicio presupuestario	¿Qué diferencias hubo entre presupuesto ejercido contra programado? ¿Qué explica esta diferencia?	Comparar el monto de los recursos ejercidos contra los programados. Determinar cuáles son las actividades más afectadas por afectaciones presupuestarias.
	¿Hubo eventos ajenos a la Unidad Administrativa que comprometieran la consecución del propósito y que ésta no pudo haber previsto?	Revisar las afectaciones presupuestales para determinar si los cambios al presupuesto pudieron haberse predicho durante la planeación presupuestaria, son cambios rutinarios, u obedecen a eventos externos y ajenos a la Unidad Administrativa.
	¿Las afectaciones presupuestales significaron gran parte	Determinar qué proporción del presupuesto fue afectado y las razones principales para dicha afectación.

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
	de su presupuesto? ¿Qué destaca? ¿A pesar de las afectaciones lograron sus metas?	Identificar si a pesar de afectaciones negativas lograron su meta; explicar por qué pudo lograrse aún ante la reducción. Justificar si afectaciones positivas fueron necesarias y determinantes para lograr sus metas.
Resultado alcanzado a nivel propósito	¿Los indicadores de propósito tienen línea base?	De no existir línea base, ¿cuál es la causa? ¿Podría llevarse a cabo la definición de una línea base a partir de información similar?
	¿Existe un progreso continuo de las metas alcanzadas a nivel propósito con respecto al resultado del año inmediato anterior o la línea base?	Determinar si es superado por un margen amplio o estrecho el resultado del año inmediato anterior o la línea base. Determinar si la meta alcanzada es o no superada por un margen amplio o estrecho. Determinar si las Unidad Administrativa presenta dificultad o facilidad para cumplir sus metas.
Relación metas-presupuesto	¿Qué productos y servicios realizó la Unidad Administrativa para la consecución del propósito?	Identificar cuáles de los productos y servicios quedaron inconclusos y no se llevaron a cabo, ¿Qué factores lo explican?
	¿Cuál fue el costo-efectividad de la meta de propósito alcanzada y de la meta de propósito programada?	Calcular las razones de costo efectividad conforme a la Fórmula 6-1. Recuperar resultados del cálculo de la variable relación-metas presupuesto. Determinar si hay una asignación aproximada o exacta, si se hace más con menos o se hace menos con más. Con los resultados, definir si hay deficiencias en el presupuesto asignado o en las metas establecidas.

7.2.1.2 Elemento 2: Gestión eficaz

El segundo elemento de la valoración técnica del desempeño es la gestión eficaz. Este elemento analiza el éxito en el cumplimiento de las metas a nivel componente y actividad. En este sentido, el objetivo del contexto que se redacta para la gestión eficaz es determinar la pertinencia de los productos y servicios que entrega la Unidad Administrativa para lograr el propósito; identificar cómo es que las afectaciones presupuestales afectan el alcance de actividades y metas; y determinar si las metas están correctamente establecidas.

Lista de Control 2. Gestión eficaz

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
Relevancia de componentes y actividades	¿Todos los servicios o entregables producidos son los necesarios y suficientes para lograr la meta de propósito?	Identificar si las actividades y componentes se relacionan estrechamente con el logro de propósito.
	¿El logro de metas a nivel actividad y componente fue similar?	Determinar los productos o servicios con mayor rezago. Determinar los productos o servicios cuyas metas fueron sobrepasadas por un amplio margen. Identificar si las metas en ambos niveles presentan proporciones similares de alcance.
	¿Existieron condiciones operativas que afectaron la consecución de metas?	Determinar si eventos externos o internos facilitaron o dificultaron la gestión de la Unidad Administrativa. Definir si desde la planeación se pudieron prever dichos eventos.
Afectaciones presupuestales	¿Hubo impedimentos presupuestarios para llevar a cabo los componentes y actividades?	Determinar qué proporción del presupuesto fue afectado y las razones principales para dicha afectación.

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
	¿A pesar de las afectaciones lograron sus metas?	Identificar si a pesar de afectaciones negativas lograron su meta; explicar por qué pudo lograrse aún ante la reducción. Justificar si afectaciones positivas fueron necesarias y determinantes para lograr sus metas.
Metas adecuadas	¿La Unidad Administrativa se está planteando metas realistas a nivel gestión?	Identificar si la meta alcanzada es o no superada por un margen amplio o estrecho. Definir si la gestión de la Unidad Administrativa fue la necesaria para lograr las metas. Determinar si la Unidad Administrativa presenta dificultad o facilidad para cumplir sus metas.

7.2.1.3 Elemento 3: Calidad de la MIR

La Matriz de Indicadores para Resultados es la herramienta fundamental de planeación estratégica para las Unidades Administrativas. En este sentido, su calidad es de la mayor relevancia para que las distintas áreas del Instituto lleven a cabo sus actividades y programen su presupuesto. El contexto que se realiza para el diseño de rutas de mejora a partir de las MIR consiste en realizar una narrativa de valoración de la calidad de las mismas.

En este sentido, la lista de control que se propone es la misma que se utiliza en la valoración técnica del desempeño institucional. La diferencia es que la lista se utiliza no con el objetivo de entregar una calificación, sino de construir una narrativa sobre la calidad de la MIR que permite identificar áreas susceptibles de mejora.

Lista de Control 3. Calidad de la MIR

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
Alineación a objetivos estratégicos	¿La redacción del resumen narrativo del Fin es congruente con el Objetivo Estratégico al que contribuye?	Determinar si el Fin se encuentra alineado al objetivo que potencialmente tiene una mayor contribución.
	¿El propósito identifica una población objetivo?	Determinar si el propósito presenta una clara contribución al objetivo superior.

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
Congruencia del resumen narrativo	y su logro implica una contribución al FIN?	
	¿Las actividades y componentes se definen como acciones o productos necesarios y suficientes para lograr el propósito?	<p>Determinar si los componentes indican claramente los productos o servicios que se entregan y si son relevantes para el propósito.</p> <p>Señalar si las actividades indican la transformación de insumos en productos o servicios a partir de acciones específicas.</p>
Indicadores y elementos asociados	¿Existe consistencia entre el nombre de indicadores y los métodos de cálculo?	<p>Determinar si el método de cálculo está asociado con el nombre del indicador.</p> <p>De existir, señalar que errores se cometen.</p>
	¿Los indicadores miden la contribución al nivel de la MIR correspondiente?	Identificar si la medición del indicador captura la esencia de la meta que se busca.
	¿Los indicadores son eficaces, eficientes, económicos y de calidad?	Determinar que los indicadores cumplan con los elementos necesarios para ser considerados buenos indicadores.
Medios de verificación	¿Se enuncian e identifican suficientes medios que aseguren la disponibilidad de la información requerida para la medición de las metas?	<p>Señalar si se ha hecho una revisión exhaustiva de los medios de verificación existentes.</p> <p>Determinar si los medios de verificación de la Unidad Administrativa siguen disponibles.</p>

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
Identificación y consistencia de supuestos	¿Los supuestos identificados consideran contingencias externas con probabilidad de ocurrir?	Definir si se ha hecho una revisión exhaustiva de las posibles situaciones externas que puedan ocurrir y afecten la operación de la UA. Determinar si lo anterior aplica para cada nivel de la MIR.

7.2.1.4 Elemento 4: Atención a las recomendaciones de mejora

El último elemento de la valoración técnica que se considera para la elaboración de planes de acción es la atención a las recomendaciones de mejora. Este rubro evalúa la disposición de las áreas para utilizar los resultados del proceso de evaluación, así como las propuestas para mejorar sus instrumentos de planeación estratégica. El contexto que se realiza en este sentido, tiene el objetivo de revisar dos factores: la calidad y pertinencia de las propuestas de mejora, y la disposición de las Unidades Administrativas para llevarlas a cabo.

Lista de Control 4. Atención a las recomendaciones de mejora

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
Calidad de recomendaciones	¿Las recomendaciones de mejora se realizan con apego a los resultados del proceso de valoración?	Determinar y justificar si las recomendaciones de mejora tienen un sustento claro en los resultados de la valoración.
	¿Es viable realizar las mejoras recomendadas?	¿Definir si las recomendaciones se hacen tomando en cuenta las capacidades y ámbitos de competencia de las Unidades Administrativas?
Disposición de las áreas	¿Cuántas recomendaciones fueron atendidas en su totalidad, cuántas parcialmente, cuántas no se atendieron?	Identificar el número correspondiente de recomendaciones. Determinar cuál es la mayor proporción de atención.

Rubro general de análisis	Pregunta a responder	Pasos a realizar
	¿Cuáles fueron las razones para no atender las recomendaciones?	Identificar razones para no atender o atender parcialmente las recomendaciones. Responder si se debió a la calidad de las mismas, situaciones ajenas a la Unidad Administrativa o no hay justificación.

8. Referencias bibliográficas

- CEE . (2013). *Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs*. Obtenido de Centre of Excellence for Evaluation, Treasury Board of Canada Secretariat: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/centre-excellence-evaluation/assessing-program-resource-utilization-evaluating-federal-programs.html#toc04>
- Cellini, S. R., & Kee, J. E. (2010). Cost-Effectiveness and Cost-Benefit Analysis. En J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer, *Handbook of Practical Program Evaluation* (3° ed., pág. Cap. 21). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). *Guía para la Elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de http://www.coneval.org.mx/sitios/RIEF/Documents/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Econometría* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (Edits.). (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (M. J. Herrero Díaz, & M. Ortiz Staines, Trads.) México, D.F.: McGraw-Hill.
- Maldonado, C. V. (2014). ¿Evaluación para qué? reflexiones en torno a la utilización de las evaluaciones. *XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Quito, Ecuador: CLAD.
- O'Connor, C., Small, S. A., & Cooney, S. M. (2007). Program fidelity and adaptation: Meeting local needs without compromising program effectiveness. *What works, Wisconsin—Research to Practice Series*, 4.
- Rogers, P. J., Stevens, K., & Boymal, J. (2009). Qualitative cost-benefit evaluation of complex, emergent programs. *Evaluation and program planning*, 32(1), 83-90.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados*. México D.F.: SHCP-UNAM.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Modelo Sintetico de Información de Desempeño (MSD)*. Obtenido de http://www.ppef.hacienda.gob.mx/en/PTP/Mexico_incluyente#MexicoIncluyente