



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

**Metodología para la Evaluación Anual de Desempeño
del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la
Información y Protección de Datos Personales del Ciclo
Presupuestal 2020**

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Índice

1. Marco conceptual de la metodología de la evaluación anual del desempeño	1
1.1 ¿Qué es el SEDI?.....	2
1.2 Misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto	2
2. ¿Por qué hacer una evaluación de desempeño integral?.....	4
3. Análisis por objetivos estratégicos	6
4. Metodología para el análisis del desempeño de las Unidades Administrativas.....	7
4.1 Exploración cualitativa: elementos descriptivos	7
4.2 Índice de Valoración de Avances	9
4.3 Ficha técnica de desempeño.....	11
4.3.1 Ejercicio del gasto congruente con resultados.....	13
4.3.2 Gestión eficaz	18
4.3.3 Calidad de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	19
4.3.4 Atención a recomendaciones de mejora	20
5. Evaluación de Proyectos Especiales	21
6. Composición y evolución del SEDI.....	21
6.1 Aspectos principales de la evolución del SEDI.....	22
6.2 Recurrencia de indicadores.....	22
6.3 Avance de indicadores con línea base.....	22
7. Recomendaciones de mejora	22
8. Referencias bibliográficas.....	23

Siglas y acrónimos

CONEVAL Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

DG Dirección General

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

MIR Matriz de Indicadores para Resultados

MML Metodología de Marco Lógico

OE Objetivos estratégicos institucionales

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

SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público

TIC Tecnologías de la Información y la Comunicación

UA Unidad Administrativa

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

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la obligación de administrar los recursos públicos de los que se disponga con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, el artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) faculta a los entes autónomos a emitir sus respectivas disposiciones respecto a la instauración de un sistema de evaluación del desempeño que identifique la eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto social del ejercicio del gasto público.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), publicó en junio de 2015 los Lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño del INAI (SEDI), dicho sistema se definió como una herramienta integral de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos del INAI, en el cual se incorporan indicadores de desempeño y metas de cada una de las Unidades Administrativas (UA).

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

Bajo esos preceptos, se da a conocer la metodología para implementar la evaluación del desempeño del INAI del ciclo presupuestal 2020, la cual, de los resultados derivados de su aplicación, pretende detonar procesos de mejora del desempeño institucional, con lo cual se genere información útil para apoyar la toma de decisiones y se fortalezcan los procesos de planeación y programación del ciclo fiscal 2022.

El presente se organiza de la siguiente manera: 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; en el segundo apartado, se describe un esquema que expresa de forma gráfica los elementos que integran la evaluación del desempeño; en la tercera sección se analizan los resultados en los grandes objetivos que permiten contribuir a la misión institucional; en la cuarta parte, se presenta la metodología para la valoración del desempeño por UA; en el quinto apartado, se refiere brevemente cómo se analizan los proyectos especiales; luego, en el sexto punto se expone cómo se analiza la composición y evolución del SEDI; finalmente, la séptima parte, expresa las recomendaciones de mejora para las UA.

1.1 ¿Qué es el SEDI?

El SEDI es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de las UA del INAI.

El SEDI se rige 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 permiten 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 INAI y de sus Objetivos Estratégicos (OE) con la finalidad de que el presupuesto esté orientado a resultados.

Este sistema, presenta una serie de innovaciones respecto al modelo de gestión pública adoptado en México. Las principales características distintivas del modelo de gestión para resultados del INAI 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 las UA con acciones específicas y a su vez con partidas presupuestarias, se conoce con exactitud en qué y para qué se ejercen los recursos públicos, como resultado 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 el 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 Diario Oficial de la Federación, el primero de abril de dos mil quince, aprobó la Visión, la Misión y los Objetivos Estratégicos del Instituto.

Objetivos Estratégicos

Para cumplir con la misión del INAI, en el año 2015 el Pleno aprobó mediante Acuerdo ACT-PUB/23/03/2015.03 cuatro objetivos estratégicos. En síntesis, los objetivos se relacionan con garantizar el óptimo cumplimiento de los derechos de acceso a la información pública y protección de datos personales, promover entre los sujetos obligados y la ciudadanía el ejercicio de estos derechos, coordinar el Sistema Nacional de Transparencia y promover hacia el interior de instituto un modelo de servicio público orientado a resultados.

Conviene resaltar, que como criterio para alinear las UA con los OE, se tomaron en cuenta las actividades que las UA realizan, en el ámbito de sus atribuciones, para el logro de los OE, por lo que éste se convierte en su resumen narrativo a nivel de fin, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico. Dicha alineación por OE es la siguiente:

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 del Sector Privado
- ✓ DG Evaluación, Investigación y Verificación del Sector Público
- ✓ DG Protección de Derechos y Sanción

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

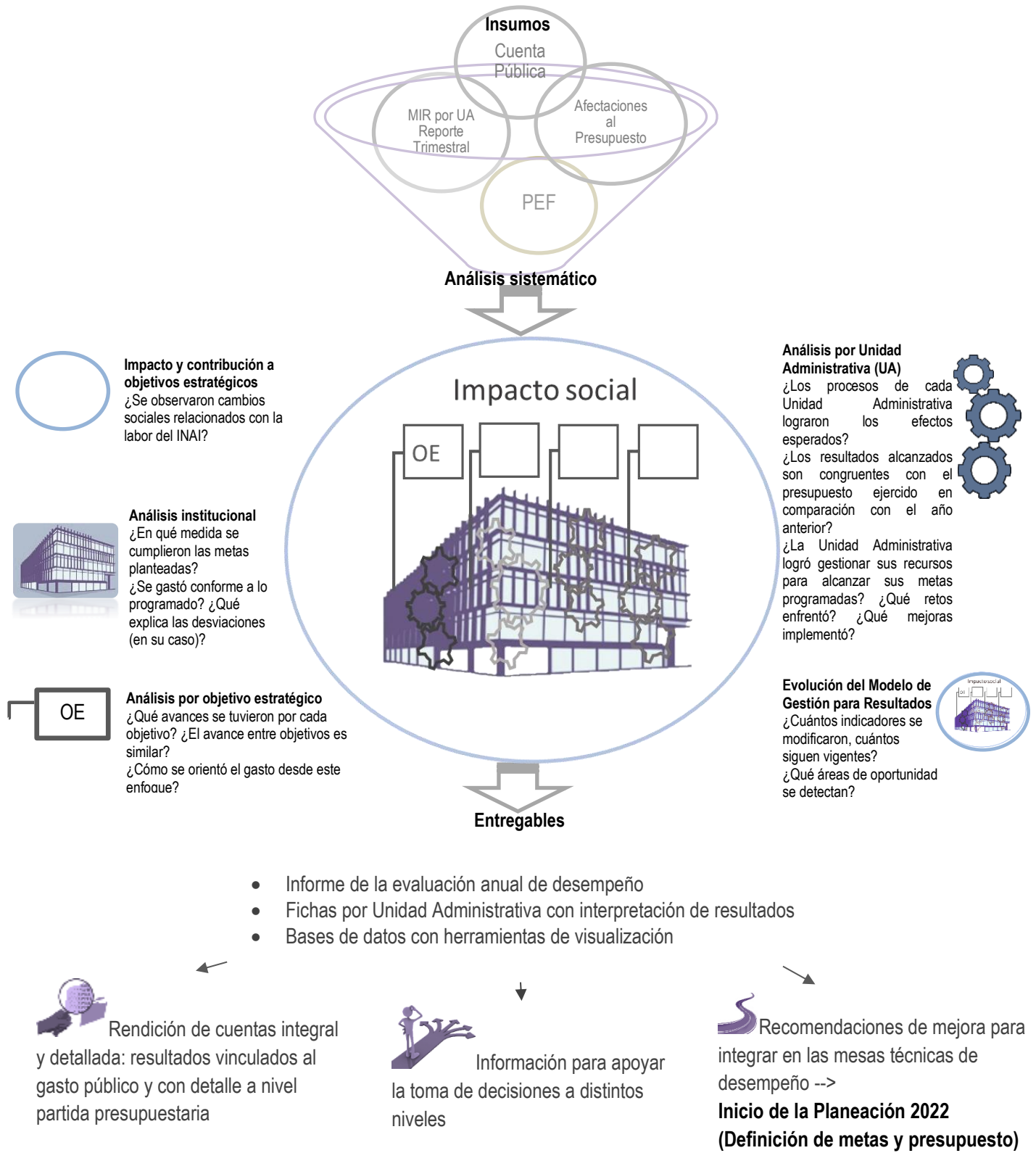
2. ¿Por qué hacer una evaluación de desempeño integral?

El enfoque a resultados que implementa el INAI, 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 y que las metas se contrasten contra líneas base y comportamientos históricos y finalmente se analice la idoneidad de los indicadores mismos, para que asegure que éstos sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados, a fin de garantizar las condiciones de evaluabilidad de sus objetivos institucionales y estratégicos.

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.

Diagrama de la evaluación anual de desempeño 2020



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. Para lograrlo se contrastan con los resultados esperados y con la evolución histórica de los indicadores. Esto permite realizar un acercamiento a la relación entre ejercicio del gasto y resultados institucionales. Dentro de los objetivos se resaltan los siguientes temas:

3.1 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 UA, es decir, se identifican los resultados estratégicos que alcanzaron las UA a través de la gestión realizada durante el año. Agrupar estos resultados por OE, permite visualizar claramente de qué forma contribuye cada UA al logro del objetivo superior y cuál es el avance obtenidos en cada objetivo.

3.2 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.

3.3 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.

3.4 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 y si abarcan los aspectos más relevantes a los que refiere cada objetivo.

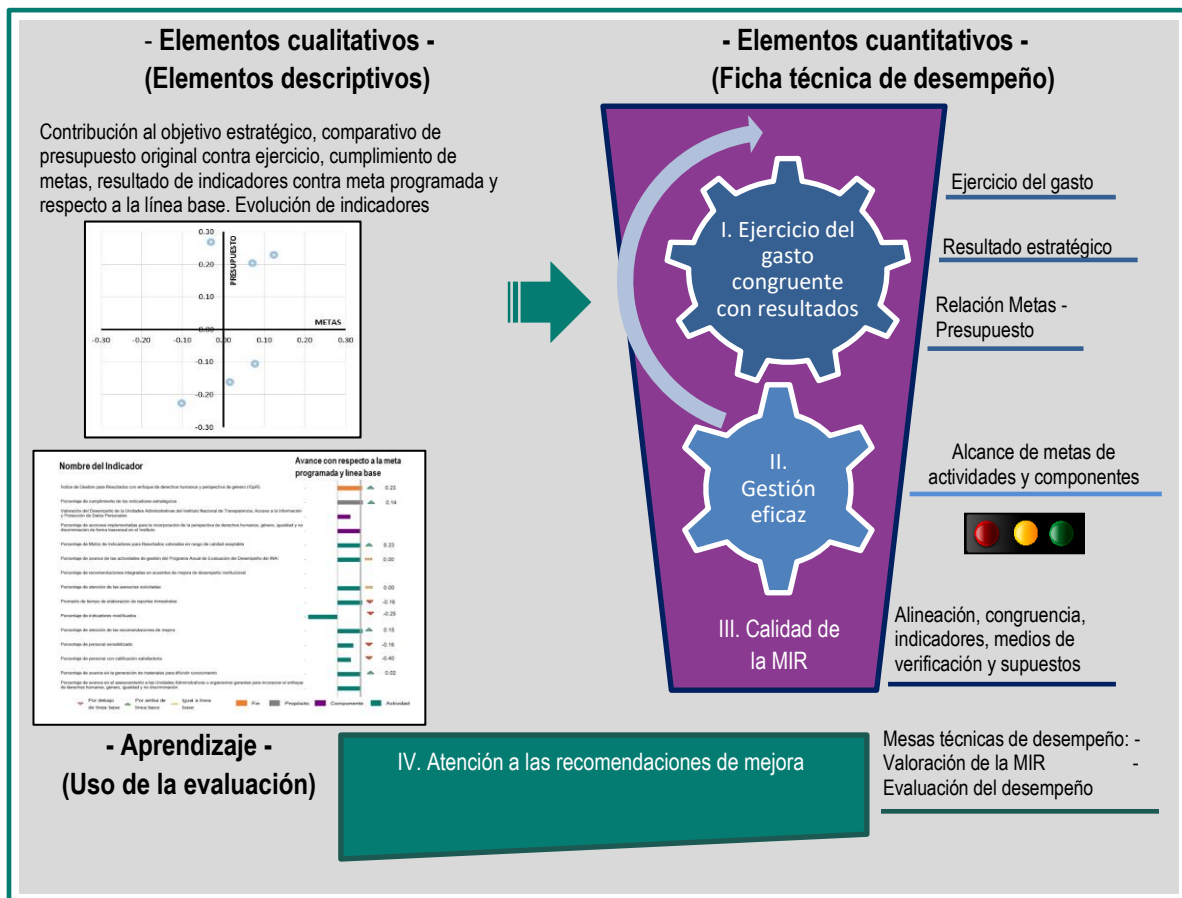
4. Metodología para el análisis del desempeño de las Unidades Administrativas

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 OE 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 UA que se alinean a cada OE, ya que es a través del trabajo de cada unidad que los OE lograrán cumplirse.

A continuación, se describe una metodología de evaluación integral del desempeño de las UA. Para ello, se realizan tres 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



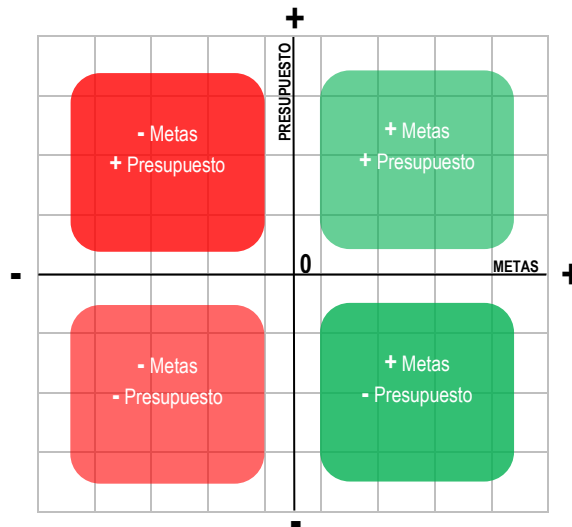
4.1 Exploración cualitativa: elementos descriptivos

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

Esta portada cuenta con los siguientes elementos:

- Alineación de la UA a los OE Institucionales: Para conocer cuál es el fin superior al que contribuye el quehacer de la UA.
- Propósito de la UA: Narrativa que permite identificar el objetivo principal y la meta anual que persigue la UA.
- 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/A Mapa cartesiano de la relación metas-presupuesto



Para ello, se grafica el ejercicio presupuestal —incluye gasto en servicios personales y gasto ordinario— con respecto al presupuesto originalmente aprobado² en relación con el cumplimiento del propósito de la UA. De esta forma, la Unidad Administrativa se puede ubicar en algunos de los cuadrantes de la figura 4.1/A. Lo ideal sería que las UA se ubiquen en el centro del mapa cartesiano, ello significaría que no hay variación en el ejercicio presupuestario y alcance de propósito conforme lo que se planeó originalmente.

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

² Se utilizará el presupuesto ajustado cuando la UA se encuentre en alguno de los supuestos señalados en la Tabla 4.2. Casos que se consideran para obtener el presupuesto original ajustado.

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.

- Resultado estratégico: Efecto concreto que la UA alcanzó durante el año analizado, es el resultado de su indicador de propósito descrito de forma ciudadana.

4.2 Índice de Valoración de Avances

Para conocer el grado de asociación que existe entre la planeación de los indicadores y su cumplimiento, se establece un sistema de puntaje asociado a los porcentajes de avance en el cumplimiento entre los niveles de la MIR y la congruencia de avance respecto a la meta o la línea base (Valoración de Avances VA). Para obtenerlo se propone calcular un valor del grado de asociación (Subíndice Lógica Vertical)[1] entre los niveles de la MIR y el cumplimiento de metas (Subíndice Avance de Cumplimiento de Meta) [2]. El puntaje se asignará conforme a la siguiente fórmula:

$$VA = LV * (0.75) + ACM * (0.25)$$

Donde:

Índice VA es la valoración de avances que pretende medir qué tanto se acercan los avances de los indicadores a lo establecido en la metodología de marco lógico, es decir, indica si el cumplimiento de los indicadores al interior de cada MIR y en el cumplimiento de metas, es congruente con la planeación estratégica que sugiere dicha metodología. Valora el grado en el que los resultados que arrojan las metas alcanzadas son consistentes con las metas programadas en cada nivel de la MIR, así como el grado de correspondencia en el cumplimiento de metas entre cada nivel de la MIR.

Subíndice LV

Mide que tan efectiva es la lógica vertical de la MIR de cada UA, de acuerdo al siguiente método de cálculo:

$$LV = \left[\frac{1 - |\sum cmA/n - \sum cmC/n| + 1 - |\sum cmC/n - cmP| + 1 - |cmP - cmF|}{3} \right] * 3/4$$

Donde:

LV: Subíndice de Lógica Vertical

A: indicadores de actividad

C: indicadores de componente

P: indicadores de propósito

F: indicadores de fin

cm = Cumplimiento de la meta

n = número de indicadores del mismo nivel de la MIR

El método de cálculo de *cm* es

$$cmA = \frac{avA}{mpA}; cmC = \frac{avC}{mpC}; cmP = \frac{avP}{mpP}; cmF = \frac{avF}{mpF}$$

Donde:

av = Avance reportado en el periodo evaluado; *cmp* = Meta programada para el periodo evaluado

Consideraciones:

Para el cálculo de esta variable, una vez que se identifican las diferencias que exista entre cada nivel de la MIR, se asignará un valor cuantitativo entre 0 y 1 de acuerdo con la siguiente tabla.

LV:

- a) Porcentaje de avance de nivel fin – Porcentaje de avance de nivel propósito – Porcentaje de avance de nivel Componente – Porcentaje de avance de nivel actividad

Diferencia de avance entre los niveles de la MIR	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
0 – 5 %	1	Óptimo
6 – 10 %	0.75	Satisfactorio
11 – 15 %	0.5	Regular
16 – 20 %	0.25	Bajo
> 20 %	0	Deficiente

Es importante mencionar que el índice de valoración de las metas, pretende valorar que tan asociado se encuentra el cumplimiento de los indicadores en cada nivel de la MIR, es decir, si los cambios que ocurren en un indicador del nivel más bajo de la MIR está impactando en los niveles más altos, por lo que no basta conocer su valor individual, sino conocer que tan adecuadamente se está transfiriendo su cumplimiento a los niveles más altos de la MIR, es por ello que se asigna una mayor ponderación al valor de LV.

Subíndice ACM:

Considerando la frecuencia de medición, la última meta registrada y el avance reportado al periodo, se calculan los porcentajes de cumplimiento de las metas y se asignan valoraciones conforme a la siguiente tabla:

Diferencia entre avances y metas	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
0 – 5 %	1	Óptimo
6 – 10 %	0.75	Satisfactorio
11 – 15 %	0.5	Regular
16 – 20 %	0.25	Bajo
< 20 %	0	Deficiente

En seguida, se presenta la fórmula del subíndice, con la cual se asigna una valoración a cada Unidad Administrativa.

Método de cálculo:

$$ACM = \left(1 - \frac{cmA + cmC + cmP + cmF}{4}\right) * 1/4$$

Donde:

ACM: Subíndice de Avance de Cumplimiento de Metas

A: actividad

C: componente

P: propósito

F: fin

cm = Cumplimiento de la meta

El método de cálculo de cm es

$$cmA = \frac{avA}{mpA}; cmC = \frac{avC}{mpC}; cmP = \frac{avP}{mpP}; cmF = \frac{avF}{mpF}$$

Donde:

av = Avance reportado en el periodo evaluado; cmp = Meta programada para el periodo evaluado

El análisis que se haga del avance de las metas derivará en recomendaciones que se clasificarán de acuerdo con los resultados obtenidos por los indicadores. La idea es proponer acciones que permitan que los indicadores cuenten con una mejor vinculación y medir objetivamente el desempeño a las UA, definir su dimensión, y se valore la vinculación entre el nombre del indicador y lo expresado en la fórmula de cálculo, la relación entre las variables utilizadas y los medios de verificación y la frecuencia de medición establecida, así como su aportación marginal.

El seguimiento se enmarca en la planeación estratégica que sugiere la metodología de marco lógico, concentrándose en la determinación del progreso del quehacer institucional, la retroalimentación a los involucrados y la emisión de recomendaciones de acciones correctivas.

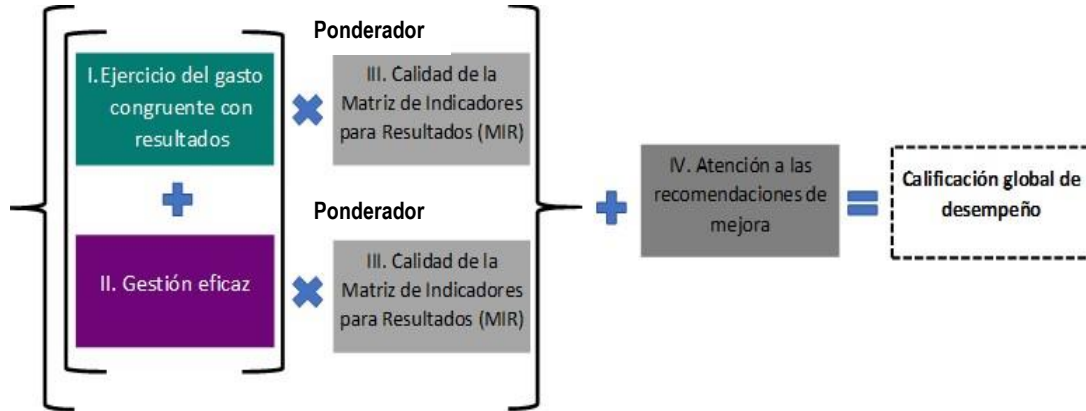
4.3 Ficha técnica de desempeño

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 UA.

Para tomar decisiones estratégicas que se traduzcan en mejores resultados. La ficha arroja una evaluación global que da cuenta del desempeño de la UA.

Para el ejercicio 2020, la ficha toma en cuenta elementos que permiten conocer la eficiencia del gasto institucional en relación con 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 UA 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:

Figura 4.2/A Variables y ponderadores de la ficha técnica del desempeño

Elemento	Indicadores que integran el elemento	Peso de los indicadores	Calificación (antes de ponderaciones)	Ponderador (Calidad de la MIR)	Calificación final del
I. Ejercicio del gasto congruente con resultados	Ejercicio presupuestario	(0.20)	5 puntos	Calificación de la III. Calidad MIR (va de 0 a 1)	Va de 0 a 5
	Resultado alcanzado a nivel propósito	(0.50)			
	Relación metas-presupuesto	(0.30)			
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 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 UA, no se contará con los puntos correspondientes en la valoración global.

4.3.1 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 (Centre of Excellence for Evaluation, 2013). Por ello, este primer elemento de la valoración técnica del desempeño se enfoca en medir la capacidad de cada UA para alcanzar su meta de propósito mediante un ejercicio congruente de los recursos públicos.

Para lograrlo, 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. La estimación del indicador se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$(\alpha \text{Ejercicio presupuestario} \times 0.2) + (\beta \text{Resultado alcanzado a nivel propósito} \times 0.5) + (\gamma \text{Relación Metas} - \text{Presupuesto} \times 0.3)$$

Nota: En caso de que no se presenten algunas de las variables de cada elemento, no se contará con la puntuación correspondiente.

Las variables que integran la fórmula se calculan de la siguiente forma:

α Ejercicio presupuestario

Con la finalidad de contar con una medición sobre la planificación presupuestal, es decir, que tan cercano es el ejercicio del gasto respecto a lo programado, se analiza el nivel del ejercicio del gasto en cada ejercicio fiscal. Para ello, se calcula la variación del gasto ejercido —incluye gasto en servicios personales y gasto ordinario— con respecto al original ajustado de acuerdo con la siguiente fórmula:

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

Donde:

Px_t = Presupuesto ejercido en el ejercicio fiscal del año analizado

Pa_t = Presupuesto original ajustado en el ejercicio fiscal del año analizado

Presupuesto original ajustado:

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 será ajustado sumando y/o restando en los siguientes casos:

Tabla 4.2 Casos que se consideran para obtener el presupuesto original ajustado

Caso	Descripción
Centralización de recursos	Adecuación presupuestaria compensada con el propósito de hacer eficiente el uso de los recursos, centralizando las partidas ³ 37101, 37104, 37106, 44102, 37602 y 33605 hacia las Direcciones Generales que se encargarán de ejercerlas conforme a sus atribuciones, autorizado por el Pleno mediante Acuerdo ACT-PUB-23-11-2018.02.
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.
Compras consolidadas	Recursos puestos a disposición por varias Unidades Administrativas a una sola para la realización de una determinada compra consolidada que beneficia a las áreas involucradas.
Medidas de austeridad	Recursos que por decisión del Pleno del Instituto y en cumplimiento con diversas disposiciones de Ley e internas, como los Lineamientos en materia de austeridad y disciplina del gasto del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, para el ejercicio fiscal 2019, se decidió que el INAI realizara esfuerzos para disminuir gasto del año 2020.
Para cumplir otras metas	Recursos que la Unidad Administrativa transfirió para el cumplimiento de las metas de otras actividades.

³ Para una revisión detallada de las partidas y su significado consúltese el Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal, disponible en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/344041/Clasificador_por_Objeto_del_Gasto_para_la_Administracion_Publica_Federal.pdf

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 explícitos en la evaluación.

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

Tabla 4.3 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

β 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:

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

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 analizado.

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

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

Tabla 4.4. Criterios de calificación del resultado alcanzado a nivel propósito (año de análisis)

Resultado de la fórmula	Puntos a obtener en el alcance de propósitos del año actual
Entre 95% y 115%	6.5
Entre 90% y 94.99%	6
Entre 85% y 89.99%	5
Menor a 85% y/o mayor a 115%	4

Tabla 4.4.1 Criterios de calificación del resultado alcanzado a nivel propósito (comparativo año anterior)

Resultado de la fórmula	Puntos a obtener en el alcance de propósitos del año de análisis con respecto al año anterior
95% o más	3.5
Entre 90% y 94.99%	3

⁴ Los rangos se asignaron en concordancia con el indicador 16.6.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Entre 80% y 89.99%	2.5
Entre 0.1 y 79.99%	2
Menor a 0.1%	0

Consideraciones de casos especiales:

- Para los casos en los que la UA 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).

y Relación Metas – Presupuesto

Para 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 esto, 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 a precios reales⁶ en el ejercicio fiscal analizado.

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

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

⁶ Se utilizará como año de línea base el más reciente publicado por Banco de México.

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 que se consideran en el análisis son las de nivel propósito de la MIR de la Unidad Administrativa y aquellas que 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 ajustado 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.
- 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 los casos que no se obtenga un resultado de nivel propósito a causa de que, por factores externos ajenos a las UA, no se generó la información para el cálculo del indicador, para el cálculo del elemento de Relación *Metas – Presupuesto* se considerará una penalización que se materializará con la asignación de la mitad de los puntos de la tabla 4.5, de acuerdo con los rangos que se obtengan de la variable de *Ejercicio presupuestario*.

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.

4.3.2 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 semaforización⁷ 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):

$$\left\{ \left[\frac{A_i \times 10}{(Tot_i)} \right] + \left[\frac{R_i \times 8}{(Tot_i)} \right] + \left[\frac{C_i \times 5}{(Tot_i)} \right] \right\}$$

Fórmula para obtener el cumplimiento de metas a nivel gestión:

$$\begin{aligned} & (\text{Cumplimiento de metas a nivel componente} \times 0.5) \\ & + (\text{Cumplimiento de metas a nivel actividad} \times 0.5) \end{aligned}$$

Nota: En caso de que no se presenten algunas de las variables de cada elemento, no se contará con la puntuación correspondiente.

⁷ 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.

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 8 y 5, 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.

4.3.3 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 OE 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 UA, 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 seis criterios de evaluación asociados a una calificación cuantitativa y una 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 2020

Criterio de Evaluación	Ponderación	Criterio Metodológico
Alineación a objetivos estratégicos	1.5%	Lógica vertical 38.5%
Congruencia del resumen narrativo	27%	
Identificación y consistencia de supuestos	10%	
Indicadores y elementos asociados - Medios de Verificación	50%	Lógica horizontal 61.5%
Proyectos Especiales	1.5%	
Programación presupuestaria	10%	
Total	100%	

Nota: La calificación cuantitativa obtenida en la valoración MIR se divide entre 100 y el resultado será el ponderador de los valores obtenidos en los elementos de *Ejercicio del gasto congruente con resultados* y *Gestión Eficaz*.

4.3.4 Atención a recomendaciones de mejora

Finalmente, el elemento de recomendaciones de mejora, mide el grado de avance en el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el marco de las mesas técnicas de desempeño⁸, 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 internas y externas, las modificaciones a los OE del instituto realizados por el Pleno, así como otros elementos que se consideren pertinentes para mejorar los bienes, servicios o productos que proporcionan las UA, 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 2020, en este elemento de la evaluación se considera el cumplimiento de los acuerdos derivados de las recomendaciones de la evaluación del desempeño, la valoración de las MIR y recomendaciones del Consejo Consultivo del INAI. 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.

⁸ Las mesas técnicas de desempeño se realizan de forma anual y tiene por objeto emitir recomendaciones de mejora a las UA en la planeación del siguiente ejercicio fiscal para contribuir a mejorar su desempeño.

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. Evaluación de Proyectos Especiales

Los proyectos especiales aprobado para el año fiscal también deben ser evaluados. Para ello, a partir de las fichas de inicio y cierre del proyecto y los reportes de avance trimestral, se analiza la información con el objeto de estudiar si los objetivos planteados fueron cumplidos.

Conocer en qué medida el proyecto se desarrolló conforme a lo originalmente planteado, conocer qué aprendizajes se derivan de la implementación del proyecto y la contribución de éstos a los OE de acuerdo con su alineación.

Cabe precisar que este apartado también se desarrolla para cumplir con una de las observaciones que realizó el Órgano Interno de Control mediante la auditoría interna 01-18 denominada “Análisis y Evaluación de Procesos” que tuvo como objeto verificar que el proceso de selección, aprobación y seguimiento de los Proyectos Especiales se haya realizado con apego a lo establecido en la normatividad. En dicha auditoría, entre otros elementos se observó que no era claro cuál era la contribución de los Proyectos Especiales a los OE.

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 cómo se está avanzando en los cuatro OE que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional y cómo se están ejerciendo los recursos y se están alcanzando las metas al interior de estos objetivos al evaluar el desempeño anual por UA.

Como un último complemento de la evaluación, en esta sección se describen los aspectos más relevantes referentes a la evolución del SEDI con el objetivo de analizar la maduración del sistema, así como de los elementos implementados para evaluar de forma anual el desempeño de las Unidades Administrativas. Dicho análisis, se realiza en tres apartados:

6.1 Aspectos principales de la evolución del SEDI

En este primer apartado se da cuenta de los principales factores que se han presentado en la maduración del SEDI desde su instauración. Se incluyen cuestiones relacionadas con las principales mejoras que se han implementado —desde su creación hasta el cierre del ejercicio fiscal evaluado— en lo referente a los instrumentos de planeación, evaluación, seguimiento, indicadores, mecanismos de mejora implementados, entre otros.

6.2 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, como consecuencia de ello algunos indicadores pueden ser modificados o incluso eliminados, perdiendo así la comparabilidad en el tiempo.

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 que en el año anterior fueran similares y comparables en ambos periodos. El análisis de la recurrencia de los indicadores es uno de los factores que dan cuenta de la maduración del SEDI.

6.3 Avance de indicadores con línea base

Es importante analizar el alcance de los indicadores con respecto a la meta programada para el ejercicio fiscal, ya que esta acción permite analizar el comportamiento del indicador desde su primera medición con respecto a otros años. Es por ello que, se incorpora un análisis de los indicadores con respecto a la línea base (su punto de partida), de esta forma se podrá saber si el alcance de las metas representa un retroceso o una mejora y a la vez si los indicadores reportados aportan información significativa a lo largo del tiempo.

7. Recomendaciones de mejora

La evaluación tiene el objetivo de medir 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).

Por ello, en el último apartado de la evaluación, derivado del análisis que se obtiene de las secciones anteriores, se desprende una serie de recomendaciones generales y específicas para las UA con el objetivo de que sean integradas en la planeación del siguiente ejercicio fiscal y con ello, atender, desde el quehacer del INAI, uno de los actuales problemas que se presentan en la materia 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).

8. Referencias bibliográficas

- Centre of Excellence for Evaluation (2013). *Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs*. Ottawa, 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>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). *Guía para la Elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados*. Mexico, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Obtenido de http://www.coneval.org.mx/sitios/RIEF/Documents/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf
- Kaufmann, J., Sanginés, M., y 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.
- 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. Obtenido de: <http://siare.clad.org/fulltext/0077843.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados*. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Universidad Nacional Autónoma de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Modelo Sintético de Información de Desempeño (MSD)*. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Obtenido de http://www.ppef.hacienda.gob.mx/en/PTP/Mexico_incluyente#MexicoIncluyente