

Módulo 10. Evaluación de desempeño: midiendo el impacto de las políticas públicas

Presentación

En los módulos precedentes, se han cubierto, además del marco conceptual de la hacienda pública local, los procesos esenciales y los procesos de soporte de las finanzas públicas, incluida la elaboración de presupuestos como herramienta de planeación y control; asimismo, se han examinado aspectos de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización. Ahora, en este último módulo, revisaremos temas relativos a la evaluación del desempeño, esto es, la medición del impacto de las políticas públicas hacendarias.

Tanto el diseño de los planes de transparencia como la evaluación del desempeño:

- ✚ Permiten a la administración pública y al ciudadano, primero constatar para luego controlar la eficacia y la eficiencia de los programas gubernamentales, así como el rendimiento de los servidores públicos.
- ✚ Constituyen también una base indispensable para la participación ciudadana, responsable e informada, en la planeación y la toma de decisiones públicas, a través de diversos mecanismos, como los presupuestos participativos.

Al final del módulo será capaz de:

- ✚ Conocer el marco legal vigente de la medición del desempeño y analizar el impacto de las recientes reformas.
- ✚ Conocer el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Federal.
- ✚ Comprender la necesidad de alinear la evaluación del desempeño con un proceso de planeación estratégica.
- ✚ Conocer una metodología para la evaluación del desempeño de los programas de la administración pública.
- ✚ Conocer el concepto de **benchmarking** como una herramienta valiosa para dimensionar la calidad de los indicadores obtenidos.

Tema 1. Marco legal

1.1 Marco legal

Los cambios en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria a partir de 2007, indican que tanto los estados como los municipios deben empezar a medir los resultados logrados con los recursos federales (el Ramo 33) a partir del ejercicio 2008. La tendencia apunta a que los sistemas de evaluación del desempeño se implementen gradualmente como un requisito para los gobiernos subnacionales.

En la tabla que se presenta a continuación podemos observar el **impacto** que guardan los distintos ordenamientos inscritos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en leyes y lineamientos sobre la materia.

Ordenamiento	Artículo	Tema
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículo 6	Acceso a la información
	Artículo 26	Planeación
	Artículo 79	Fiscalización Superior de la Federación
	Artículo 134	Administración de recursos
Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2008	Artículo 9	Recursos federales transferidos a las entidades federativas y a los municipios
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Artículo 85	Transparencia e información sobre el ejercicio del gasto federalizado
	Artículo 2	
	Capítulo II Artículos 110 y 111	Evaluación
Lineamientos para Informar sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas	Segundo	
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	Artículo 31	

Descargue el documento en versión pdf:



[Impacto que guardan los distintos ordenamientos sobre la materia.](#)

Tema 2. Sistema de evaluación del desempeño

2.1 Conceptos básicos

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) publicó a principios de 2008 un documento titulado Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Este documento define los conceptos básicos, marco legal y metodología del SED que está en vigor a partir del ejercicio 2008 para todas las entidades que utilicen recursos federales, incluyendo los estados y municipios por el uso de transferencias del Ramo 33.

Veamos algunos de los componentes básicos de este sistema.

Vaya a la página del curso.

 Haga clic en los conceptos para ver más información.

**Gestión para
Resultados**

**Presupuesto basado
en Resultados**

**Sistema de
Evaluación del
Desempeño**




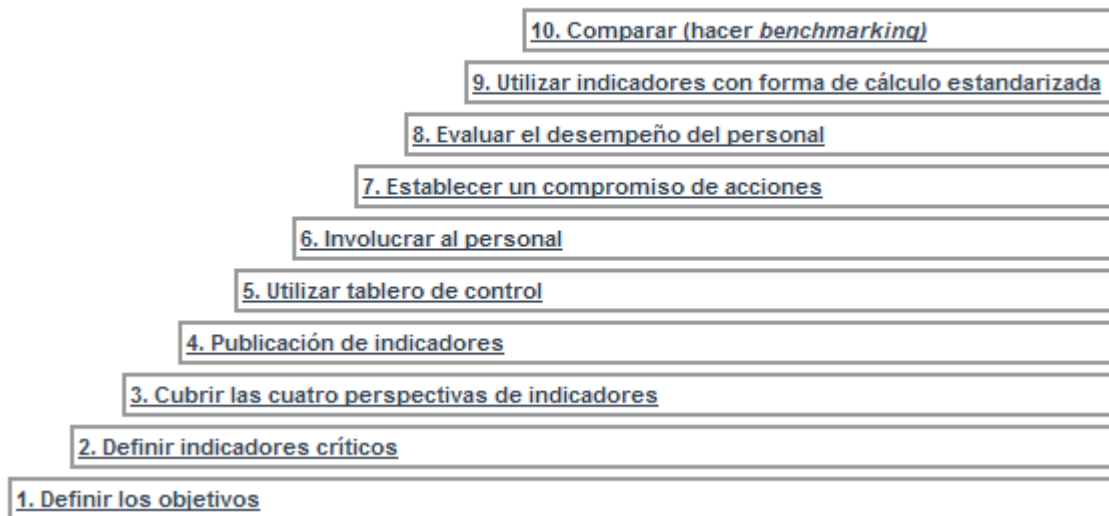
Tema 3. Metodología básica de evaluación del desempeño

3.1 Pasos para realizar la metodología


La metodología para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño aplicable para su organización o área funcional está sustentada en diez principios básicos:

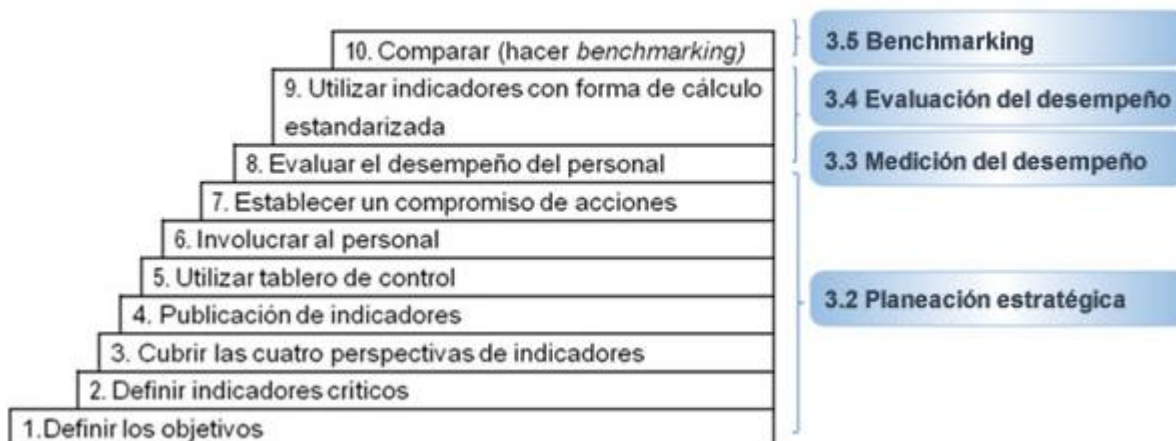
Vaya a la página del curso.

 Haga clic en los conceptos para ver más información.



Esta metodología básica inicia con el proceso de planeación estratégica, para posteriormente medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la medición del desempeño de los programas y la evaluación del desempeño del personal. Finalmente compara los resultados de la organización con los de otras organizaciones mediante el *benchmarking*, para retroalimentar el siguiente ciclo de planeación estratégica.

 Haga clic en los conceptos para ver más información.



D.R. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 2008

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey a cualquier persona y actividad que sean ajenas al mismo.

3.2 Planeación estratégica

¿Qué es planeación estratégica?

Se llama planeación estratégica al conjunto de conceptos que define qué es la organización, qué quiere lograr la organización y cómo lo va a lograr.

Una definición más puntual es la siguiente:

La planeación estratégica es un **esfuerzo disciplinado** para producir acciones y decisiones fundamentales que **den forma y dirección a lo que es, lo que hace y el por qué existe una organización**. Este concepto se complementa con el ABC de la planeación:



Lo invitamos a realizar la siguiente actividad:



El proceso para realizar la planeación estratégica de una organización gubernamental requiere de un marco de referencia, por lo que para iniciar definiremos los términos relacionados con éste.

Vaya a la página del curso.

Haga clic en los conceptos para ver más información.

Definición de términos relacionados con el proceso de planeación estratégica

Definición de la organización	<p>Visión. Son los logros y resultados que la organización espera obtener en un periodo de tiempo determinado, referenciados a su misión.</p>
Misión	
Visión	
Objetivos estratégicos	
Indicadores críticos de desempeño	
Objetivos por proceso	
Indicadores por proceso	
Estrategias	
Mapa de ruta	
Equipo de gestión	
Políticas de gestión	

Dependiendo del nivel en el que se realice el ejercicio, el resultado puede ser, desde la planeación estratégica de un área funcional, hasta un plan estatal o municipal de desarrollo. A continuación se presenta el proceso de planeación estratégica.

Vaya a la página del curso.

Haga clic en los conceptos para ver más información.




3.3 Medición del desempeño

Queremos enfocar el proceso de medición del desempeño a la gestión de resultados mediante el uso de tableros de control.

Esto implica la existencia de una **función** dentro de la organización que se encargue de la medición del desempeño. Nos referiremos a dicha **función** como el **responsable de la medición del desempeño (RMD)**.

Vaya a la página del curso.

 Haga clic en los conceptos para ver más información.

Funciones del responsable de la medición del desempeño





3.4 Evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño es necesaria para involucrar al personal en el logro de los objetivos.

El personal debe comprometerse a realizar acciones específicas que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño del personal se debe realizar sobre bases cuantitativas vinculadas a:

-  La realización de estas acciones.
-  El logro de los objetivos de la organización.

Para la evaluación del personal se sigue un proceso.

Vaya a la página del curso.

Haga clic en los conceptos para ver más información.

 Responsable	1. Diseña políticas	2. Presentación del PAD al equipo			5. Validación de acciones	6. Llena formato de evaluación	7. Presenta resultado de evaluación a cada integrante
 Equipo de gestión			3. Presentan PAD de forma individual	4. Envío de SAP a integrantes	5. Validación de acciones		

3.5. Benchmarking

3.5.1 Definición de *benchmarking*

Cuando una organización avanza hacia una administración por tableros de control, esto implica que está utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos con una forma de cálculo bien definida.

Después de un año de utilizar un tablero, la organización adicionalmente acumula un historial que le permite determinar tendencias y promedios en el valor de sus indicadores.

El siguiente paso para la organización que busca la mejora continua en sus procesos, es la **comparación** con otras organizaciones mexicanas o extranjeras que le puede permitir detectar sus áreas de oportunidad y las mejores prácticas utilizadas por otras organizaciones en circunstancias similares. Este proceso de comparación es conocido por el nombre de *benchmarking*.

Es comúnmente aceptado que no existe un término en español que transmita el concepto de *benchmarking* en un solo vocablo, por lo que nos tomaremos la libertad de utilizar el término en inglés. De acuerdo con el Oxford Dictionary of Business and Management, el *Benchmarking* es:

El proceso que se lleva a cabo para identificar las mejores prácticas en relación con productos y procesos, dentro de una organización o fuera de ésta, con el objetivo de usarlas como guía y punto de referencia para mejorar las prácticas de la propia organización.

Son cuatro puntos básicos para los que se realiza el *benchmarking*:

1. Definir indicadores de desempeño
2. Lograr estandarización en el cálculo
3. Identificar las mejores prácticas
4. Transferir las mejores prácticas



D.R. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 2008

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey a cualquier persona y actividad que sean ajenas al mismo.

3.5.2 Tipos de *benchmarking*


De acuerdo a la definición de *benchmarking*, éste puede realizarse de manera interna o externa y en cualquiera de los dos tipos, se requiere tener indicadores calculados de manera estándar.

Ambos tipos de *benchmarking* tienen distintas utilidades:

-  El *benchmarking* interno sirve para estandarizar el desempeño entre las unidades que forman a la organización;
-  El *benchmarking* externo sirve para encontrar áreas de oportunidad.

Entre mayor número de participantes haya en el estudio de *benchmarking*, es mayor la posibilidad de encontrar áreas de oportunidad. Veamos más ampliamente estos tipos.

Vaya a la página del curso.

 Haga clic en los conceptos para ver más información.

Tipos de *benchmarking*

A. El *benchmarking* interno

B. El *benchmarking* externo

El *benchmarking* interno consiste en comparar indicadores equiparables entre áreas, funciones o procesos dentro de una misma organización. Por ejemplo, se puede comparar el índice de rotación de personal entre el área de recolección de basura del municipio y el área de mantenimiento de parques y jardines de la misma administración municipal. Esto siempre y cuando la forma de calcular el índice sea igual en ambas áreas y que, adicionalmente, el índice realmente esté expresado como porcentaje de manera que sea comparable a pesar de las probables diferencias en número de empleados.

3.5.3 Opciones para realizar el *benchmarking*

Respecto a la formalidad del estudio de *benchmarking* existen cuatro opciones:

Haga clic en los conceptos para ver más información.



Realizar un *benchmarking* con base en una colección de indicadores publicados por una institución confiable.

Estudios de *benchmarking* reconocidos a nivel internacional

ICMA son las siglas de la organización *International City Management Association* www.icma.org. ICMA Latinoamérica <http://www.icmala.org> en conjunto con la AMMAC (Asociación de Municipios de México) www.ammac.org.mx tiene un programa llamado SINDES (Sistema de Indicadores de Desempeño) cuyo objetivo es realizar el análisis de áreas tales como:

- Recolección de basura
- Disposición final de residuos sólidos
- Mantenimiento de parques y jardines
- Procedimientos administrativos
- Tesorería
- otros


Dentro de estas áreas existen cincuenta indicadores. El valor agregado del programa SINDES consiste en proporcionar una forma estandarizada para calcular esos cincuenta indicadores y cuenta con una base de datos pequeña pero estandarizada de participantes (alrededor de 40). De esta manera, los municipios participantes pueden tener un marco de referencia para ubicar la calidad de su desempeño en estos indicadores.

APQC – La American Productivity and Quality Center <http://www.apqc.org/> está orientada al *benchmarking* y optimización del desempeño en el sector privado. Sin embargo, cuenta con una gran variedad de opciones que pueden adaptarse con relativa facilidad al sector público. En primer lugar, APQC cuenta con un Marco de Referencia de Clasificación de Procesos (**Process Classification Framework**).

El objetivo del PCF (por sus siglas en inglés) es clasificar todos los procesos de una organización en:

- Categorías
- Grupos de procesos
- Procesos
- Actividades

El PCF (APQC 2008) cuenta con 12 categorías . Consulte el documento pdf:

 [12 categorías del PCF](#)

Los costos de participar en la edición 2008 del programa SINDES son de entre \$5,000 y \$30,000 pesos dependiendo de la población del municipio; más el requisito de ser miembro de la AMMAC.

Otra opción, en lugar de participar en el programa, es adquirir una de las publicaciones de ICMA Norteamérica www.icma.org que contienen los resultados de diversos estudios de *benchmarking*, y pueden servir como una referencia.

Para finalizar el diplomado, lo invitamos a realizar la actividad siguiente.



Actividad 15. Trabajo final integrador:
DEF y plan de acción.