

# REFLEXIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA<sup>1</sup>

**Dr. Arturo Hernández Magallón**

Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, México  
[ah.magallon@gmail.com](mailto:ah.magallon@gmail.com)

**Dr. Guillermo Ramírez Martínez**

Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México  
[tonala86@hotmail.com](mailto:tonala86@hotmail.com)

## **Resumen:**

Como parte del proceso de modernización administrativa las organizaciones gubernamentales mexicanas llevan a cabo evaluaciones focalizadas de políticas públicas. La Metodología de Marco Lógico se ha convertido en el principal instrumento de valoración de políticas. Sin embargo, voces desde la academia señalan que un efecto de este estilo de evaluación es la fragmentación o pérdida de integralidad de las acciones de gobierno. Los funcionarios en las distintas unidades administrativas ejecutoras de programas, reman hacia rumbos distintos buscando resultados. En este documento se reflexiona sobre esta hipótesis y sobre la importancia del control como medio para la coordinación organizacional.

**Palabras clave:** evaluación, políticas públicas, fragmentación, control de gestión

## *Introducción*

Las administraciones públicas en el mundo utilizan distintas herramientas de evaluación del desempeño, en la mayoría de ellas se coincide en la necesidad de mostrar a la ciudadanía los resultados de las acciones. Este requerimiento ha sido promovido por los defensores de la Nueva Gerencia Pública (NGP), así como por aquellos que asumen la perspectiva de la Gobernanza. Un prerrequisito para la autonomía de acción promovida por la NGP para las unidades gubernamentales es

---

<sup>1</sup> Algunos extractos de esta ponencia están expuestos en Hernández, Arturo, "Hacia una evaluación del desempeño orientada al control de gestión en la Administración Pública mexicana", capítulo que forma parte de un libro coordinado y editado por la UNAM que está en prensa, titulado: *Construcción y tendencias de la Ciencia Política y la Administración Pública en el siglo XXI*.

el uso de estas herramientas de evaluación. Asimismo, la participación de actores de la sociedad en tareas de lo público también exige evaluación de su desempeño, fundamentalmente si sus acciones son desarrolladas con recursos públicos.

Desde hace varios años en la administración pública mexicana en sus diversos niveles se utilizan dispositivos de evaluación; recientemente se ha adoptado en el ámbito federal el modelo denominado Gestión para Resultados, en otras realidades también llamado Gestión del Desempeño (*Performance Management*). En el caso mexicano este modelo se integra por el binomio SED-PbR, es decir, Sistema de Evaluación del Desempeño y Presupuesto basado en Resultados. Los datos del desempeño deben servir principalmente para la toma de decisiones en materia presupuestaria, la rendición de cuentas y la transparencia. El ejercicio de valoración por medio de herramientas cuantitativas y en unos casos cualitativas, es realizado especialmente a algunos programas presupuestarios de tipo social.

Desde el año 2006 se formalizó el funcionamiento del SED-PbR con la entrada en vigor de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Después de casi ocho años de operación, las evidencias muestran efectos limitados en la mejora de la gestión y escasa relación entre la evaluación y la asignación presupuestal. Una muestra de ello es la auditoría de desempeño realizada por la Auditoría Superior de la Federación al Sistema de Evaluación del Desempeño sobre su funcionamiento en el 2010, en la cual se detalla que los resultados de las evaluaciones coordinadas por las dependencias de este sistema (la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) no se reflejaron

en una mejor asignación del gasto en el ejercicio presupuestario del año 2011 (ASF, 2012a).

Los argumentos vertidos en esta ponencia buscan en una primera fase de investigación continuar con la estructuración de una hipótesis: que la evaluación del desempeño de programas específicos obliga a los ejecutores a mostrar efectos favorables, desarticulando la acción de gobierno en diversos esfuerzos, cada uno dando mayor importancia a sus resultados que al logro integral de los objetivos últimos.

Con este propósito se estableció como objetivo de la ponencia analizar el modelo actual de evaluación del desempeño de la administración pública mexicana y reflexionar a partir del enfoque del control de gestión sus limitaciones. Para ello la ponencia se divide en dos apartados, en el primero se realiza una revisión histórica sobre la evaluación del desempeño en la administración pública mexicana; y en el segundo se analiza el modelo actual de evaluación desde la perspectiva del control de gestión.

### *La evaluación en la administración pública mexicana*

Los referentes actuales de la evaluación del desempeño en la administración pública mexicana los podemos encontrar en el periodo de gobierno de Miguel de la Madrid. En su tercer informe de gobierno se destacó la modernización del sistema de control de gestión y evaluación de la administración pública, en referencia al

Sistema Nacional de Control y Evaluación, creado para propiciar el apego al presupuesto y prevenir oportunamente indebidos manejos de los recursos. La tarea de la evaluación era entendida como un mecanismo para recobrar la confianza ciudadana respecto al gobierno, para revertir la imagen de descrédito; en otras palabras, un componente necesario para recobrar la legitimidad de la acción gubernamental (Hernández, 2013).

En el periodo de Carlos Salinas la modernización administrativa no fue un tema relevante. Mientras que en el gobierno de Ernesto Zedillo la administración pública volvió a ser centro de atención, se buscaron soluciones para racionalizar el gasto frente a la crisis económica. En 1994 se le cambia el nombre a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación por el de Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), dependencia que tuvo entre sus funciones organizar y coordinar el control y evaluación gubernamental. Sus principales acciones estuvieron relacionadas a la ejecución del Programa de Modernización Administrativa 1995-2000 (PROMAP). En la presentación oficial del programa, Zedillo señaló la necesidad de cambiar “la orientación de la evaluación del sector público, para medir no sólo la utilización de insumos y el cumplimiento de normas, sino el logro real de objetivos” (Presidencia de la República, 1996).

El PROMAP estaba compuesto por el subprograma Medición y Evaluación de la Gestión Pública. Se apostó por una medición que fuera más allá de aquella que consideraba elementos presupuestales, que sirviera para la rendición de cuentas, la transparencia y principalmente para lograr la confianza ciudadana sobre la forma

en que los funcionarios públicos utilizaban los recursos. La finalidad de la medición era mostrar a la sociedad que su dinero estaba siendo bien utilizado. El modelo o sistema de medición propuesto consistió en el despliegue de objetivos estratégicos, institucionales e intermedios, con sus respectivos indicadores y metas por cada dependencia o entidad, para coordinar y evaluar los distintos programas, acciones o servicios. Los indicadores eran elaborados por cada dependencia o entidad y sometidos a consideración de la SECODAM y la SHCP (SECODAM, 1996).

Al igual que en otros países, en la administración pública mexicana comenzaron las reformas para contar con un presupuesto que estuviera basado en resultados. En 1997 comenzó la reforma del sistema presupuestario teniendo como base la planeación estratégica. La SHCP estableció una Nueva Estructura Programática (NEP) con una clasificación funcional ligada a indicadores estratégicos, que sirvieran para asignar el dinero con base en la medición de los resultados (Chávez, 2000). Para ello, conjuntamente a la modificación en la estructura presupuestal se instrumentó un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) que sirvió para el despliegue y alineación de los objetivos estratégicos nacionales y sectoriales, y para valorar las acciones gubernamentales mediante indicadores. Asimismo, se realizaron encuestas a beneficiarios y pusieron en práctica Convenios de Desempeño mediante los cuales se establecieron compromisos para la mejora de la gestión y sus resultados, bajo un esquema de incentivos y sanciones. No obstante, a pesar de estas transformaciones administrativas, no se logró establecer una relación entre el proceso presupuestario y la evaluación del desempeño que permitiera mantener un control político por parte del legislativo (Hernández, 2013).

Las propuestas modernizadoras continuaron en el periodo de gobierno de Vicente Fox, se estableció un Sistema de Metas Presidenciales. Estas metas debían ser acordadas entre los titulares de las dependencias y la Presidencia de la República, asegurando el despliegue de los objetivos y estrategias contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), y los Programas Sectoriales (Mejía, 2005). La operación del sistema estuvo a cargo de la Secretaría de la Función Pública. Para dar seguimiento a las metas gubernamentales se utilizaron tableros de control y una semaforización. Según detalla Medina (2007), “el primer mecanismo de sanción de las metas presidenciales era informal y de tipo moral. Ningún titular de entidad o dependencia deseaba ser cuestionado por el Presidente acerca del color rojo o amarillo en sus metas, y si lo era, reaccionaba de inmediato; en tal sentido era efectivo”.

En enero del 2004 entró en vigor la Ley General de Desarrollo Social que dio lugar a la creación en 2005 del organismo público descentralizado “Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social” (CONEVAL), con el objetivo de medir la pobreza y evaluar la política social. Asimismo, con la entrada en vigor en 2006 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), se establece formalmente el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

En el gobierno de Felipe Calderón se dio un mayor impulso al Presupuesto basado en Resultados (PbR), gracias al apoyo técnico y financiero de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco

Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) fue pensado como una vía necesaria para instrumentar el PbR, un presupuesto elaborado con información del SED, acerca de los resultados de la gestión y de los programas de las dependencias y entidades. Se buscaba un cambio de modelo administrativo sustentado en una nueva filosofía que se denominó Gestión para Resultados (GpR), un “modelo de cultura organizacional y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos y cuyo objetivo es generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del PND y los programas derivados del mismo” (SHCP, 2012: 6).

La primera propuesta sobre el diseño del SED fue presentada ante la Cámara de Diputados en el año 2007, sufriendo numerosas modificaciones que dieron lugar a confusiones sobre su operación y sobre la participación de los diversos actores gubernamentales (la SHCP, la SFP y el CONEVAL). Después de diversas transformaciones el SED quedó integrado por dos componentes que prevalecen en la actualidad: I) la evaluación de políticas públicas y programas presupuestarios, con el cual se verifica el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas; y II) la gestión para la calidad del gasto, con el cual se ponen en marcha acciones para elevar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas.

La *evaluación de programas presupuestarios* es realizada mediante la herramienta denominada Matriz de Indicadores para Resultados – MIR, inspirada en la

Metodología del Marco Lógico. Sólo algunos programas están obligados a contar con la MIR, al igual que con metas y periodicidad de evaluación. De entre ellos, los que están enfocados a la política social son susceptibles de evaluación con la participación de CONEVAL, en dicha valoración contribuyen actores externos contratados por la dependencia ejecutora del programa a evaluar. Los programas sociales sujetos a evaluación son definidos por la SHCP, la SFP y el Consejo, conformando un Plan Anual de Evaluación (PAE) en el cual también se detalla el tipo de evaluación a realizarse<sup>2</sup>. El resto de los programas no evaluados por CONEVAL, pero que cuentan con matrices de indicadores, deben contribuir con información acerca de su desempeño<sup>3</sup>. El modelo fue diseñado para una mejor toma de decisiones sobre cómo gastar mejor los recursos públicos utilizando información sobre el desempeño de los programas presupuestarios (Pp). No obstante, hasta el día de hoy la información ha resultado de poca utilidad.

*La gestión para la calidad del gasto* es impulsada mediante el Programa de Mediano Plazo (PMP). El PMP “se integra por el conjunto de acciones orientadas a mejorar la calidad del gasto público mediante la modernización en la prestación de los servicios públicos, la promoción de la eficiencia y eficacia de las Dependencias y Entidades, así como la reducción de gastos destinados a actividades administrativas y de apoyo” (SHCP, 2009: 2).

---

<sup>2</sup> Tipos de evaluación: 1) de consistencia y resultados; 2) de indicadores; 3) de procesos; 4) de impacto; 5) específicos; 6) estratégicos; 7) complementarias (SHCP, 2007).

<sup>3</sup> Los gobiernos locales también están obligados a evaluar su desempeño, principalmente sobre los recursos ministrados por la federación. El gobierno federal ha emprendido acciones para hacer esto posible, acompañados de reformas para armonizar la contabilidad gubernamental.



En el periodo de gobierno de Enrique Peña la administración pública entra en otra etapa de transformación, se determina por decreto la desaparición de la SFP y en su lugar la creación de un órgano constitucional autónomo en materia anticorrupción (Presidencia de la República, 2013). Con este cambio la SHCP se convierte en el principal operador del SED, modelo al que se incorporan los indicadores de las Metas Nacionales y de los Programas Sectoriales. Es decir, no sólo se busca evaluar los programas presupuestales, sino también el papel del gobierno y de sus dependencias (Hernández, 2013).

### *Reflexiones sobre el modelo actual de evaluación del desempeño en la AP mexicana*

Hay evidencias de que en la administración pública mexicana el uso de la información obtenida de las evaluaciones ha resultado de poca utilidad, no ha habido un control legislativo ni un control en el interior de las estructuras gubernamentales que se deba a la información del desempeño (ASF, 2012a; ASF, 2012b; SHCP, 2012). Sólo se aumentaron los trámites administrativos, la carga trabajo a la burocracia, mientras que en el proceso presupuestario sigue prevaleciendo la negociación política. Desde la óptica de Campos (2014: 28), esta idea del PbR no se le ha tomado en serio, sólo ha ayudado a la SHCP “a meter en orden a algunos ejecutores de gasto y a justificar que “ya hay evaluación”. Integrar los indicadores de algunos programas en el proyecto de presupuesto y sus resultados en la cuenta pública, no es suficiente para transformar favorablemente el funcionamiento de nuestras organizaciones gubernamentales.

Las evaluaciones realizadas a los programas sirven para justificar el gasto, pero no resuelven el problema de cuánto dinero asignar o recortar a los numerosos programas que pueden ser buenos o malos, recuérdese que los recursos son escasos. El cálculo de la utilidad relativa no tiene cabida aquí, este dilema es resuelto por métodos poco rigurosos, se decide entre valores. Supóngase un programa de subsidios con resultados pobres en su evaluación del desempeño que no ve reducido su presupuesto por la presión de la población favorecida o por un cálculo político. Esto diluye la importancia de las evaluaciones, las convierte en un trámite más de la maquinaria gubernamental (Hernández, mimeo).

González (2010) argumenta que las políticas de evaluación del desempeño en general no favorecen la rendición de cuentas hacia los congresos ni hacia la ciudadanía, pero sí al control presupuestal al interior aunque de manera limitada, ya que los altos directivos carecen de autonomía para asignar recursos para el mejor logro de sus objetivos o la mejora continua de las políticas y programas públicos bajo su responsabilidad. En síntesis, por donde quiera que se le vea, la evaluación y su vínculo con el PbR no han funcionado como se ha pretendido.

En este documento se propone voltear la mirada al control de gestión, en el que la evaluación sirve para conducir las acciones organizacionales hacia el logro de los fines; no hacia el análisis del impacto de los programas, que corresponde a la evaluación considerada en el enfoque de políticas públicas.

Se entiende por control de gestión “el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización” (Anthony & Govindarajan, 1995: 6). También es conceptualizado como “el conjunto de los procesos de recogida y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles” (Dupuy & Rollan, 1991: 7).

El control de gestión es un modelo que se suele encontrar en organizaciones con fines de lucro, principalmente privadas. Sin embargo, su uso ha sido sugerido también en las de naturaleza pública. A finales de los años 60's y hasta mediados de los 80's se puede constatar el traslado del control de gestión a las empresas públicas del Estado, la literatura especializada ocupó espacios para este tema, como ejemplos en el caso latinoamericano se pueden citar Albano *et al.* (1984) y Fiol & Ramírez (1985). En la actualidad esta propuesta la podemos encontrar en algunos modelos de gestión del desempeño.

La administración pública de Chile cuenta con un Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central que además de evaluar los programas gubernamentales busca la mejora de la gestión. En el caso de Francia están más familiarizados con el uso del control de gestión, se complementa con la evaluación de políticas públicas. Constituye un sistema de información sobre los costos, actividades y resultados de las organizaciones y contribuye al pilotaje de las políticas públicas, principalmente en su proceso de implementación, mientras que

la evaluación de políticas implica un proceso de investigación focalizado sobre el impacto a mediano plazo.

Hay perspectivas teóricas diferentes sobre la naturaleza del control de gestión, por ejemplo, para los franceses el *contrôle de gestion* se reduce a la evaluación de la gestión; mientras que para los norteamericanos el *management control* utiliza la evaluación de la gestión como un medio entre otros para mantener el control de las organizaciones (Bouquin, 2005). Algunas otras propuestas sobre este tema consideran los elementos informales, la cultura o las creencias, como insumos para influir en el comportamiento de los individuos y dirigir sus actos hacia el buen logro de sus objetivos. Estas ideas plantean la insuficiencia de las herramientas de medición para mantener el dominio de las organizaciones.

La evaluación realizada en el control de gestión se enfoca especialmente en los resultados inmediatos de las actividades. Mientras que la evaluación de políticas, está más enfocada en el impacto que tienen los programas, en la forma en que transforman la realidad y afectan los comportamientos. En otras palabras, el objeto del control de gestión es el funcionamiento organizacional, no el cambio social que genera un programa, esa es materia de la evaluación desarrollada desde la perspectiva teórica de las políticas públicas (Gibert, 2003).

El control de gestión es una herramienta de pilotaje, la información de la medición permite a los directivos tomar decisiones sobre el funcionamiento y rumbo de la organización, así como sobre la disposición y uso de recursos. Asimismo permite el

autocontrol, los datos del desempeño sirven como estímulos a sus generadores, los funcionarios públicos, para regular su conducta en el sentido necesario para el logro de sus metas y estrategias.

La información del desempeño no debe ser generada exclusivamente para actores externos ni para vigilar o asegurar la honestidad, se tendería a la simulación y punición. En su lugar debe servir a los funcionarios, para responsabilizarse de su actuar y tomar decisiones que impliquen mejoras sobre el uso de los medios y su relación con el logro de los objetivos que les han sido fijados. En síntesis, es de utilidad para mantener el dominio de la acción.

Los modelos de control de gestión funcionan como sistemas cibernéticos, la información del desempeño debe fluir por la organización para que los dirigentes y el resto de los integrantes puedan corregir y enfocar el comportamiento individual y organizacional hacia el logro de las metas, objetivos y estrategias intermedias y finales. Para ello, es necesario contar con herramientas de medición que sirvan como sensores, desplegando las estrategias y objetivos organizacionales, en sub-objetivos operacionalizados en indicadores y metas.

Los indicadores utilizados son elegidos para medir el estatus de una parte de la organización, de modo que todos en conjunto ofrecen un modelo del funcionamiento general del sistema acerca del logro de sus estrategias y objetivos (Chiapello & Lebas, 1996). Los indicadores deben estar relacionados por vínculos causales hasta llegar a aquellos que miden los resultados finales. En la literatura se

distinguen dos tipos de indicadores, los denominados de resultados y las palancas o inductores de desempeño (Lorino, 1993). Los de resultados evalúan la acción lograda, y los inductores miden aquello que hace posible una acción en curso. Entre las diversas actividades y sus palancas, se escogen las que son claves para el logro de los objetivos y estrategias últimos, no todas las acciones pueden ni se deben medir. Lo conveniente es diseñar y utilizar indicadores que ofrezcan información sobre las actividades que son relevantes para el logro de las finalidades.

En el caso mexicano la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es utilizada como una especie de tablero de control de programas gubernamentales, pero no para pilotear las organizaciones. Es decir, las MIR miden la operación y resultados de algunos programas, no el funcionamiento organizacional. Los resultados obtenidos de la medición y evaluación de estos programas no reflejan en lo general el desempeño de una dependencia o entidad, mucho menos del gobierno en general.

Este tipo de evaluación a programas específicos tiene repercusiones. Desde la perspectiva de Aguilar (2011: 28, 29), la evaluación enmarcada en el modelo de GpR reproduce y refuerza la disociación y segmentación de la acción gubernamental. Los programas siguen un rumbo propio ante la preocupación de sus ejecutores por los resultados. En apariencia están integrados en un marco general como el PND, en la práctica se encuentran dispersos. La acción de gobierno está desarticulada. No hay claridad sobre la forma en que los distintos efectos de los programas se eslabonan para resolver problemas relevantes en la sociedad.

Este fenómeno ya había sido advertido por los defensores de la Gestión del Desempeño y la Nueva Gerencia Pública, quienes apuestan por la autonomía de los agentes y la responsabilidad de su propio desempeño. El riesgo es que al cortar las relaciones jerárquicas, desacoplar (*decoupling*) y descentralizar (*decentralisation*), los agentes pierdan de vista los grandes objetivos, remando cada quien por su lado (OECD, 1997: 13).

Contrario a los efectos que genera la evaluación focalizada de las políticas públicas, la evaluación del control de gestión promueve el alineamiento estratégico de las diversas acciones gubernamentales. No centraliza, sólo alinea los esfuerzos. Esto es posible gracias a la medición; la información del desempeño permite a directivos y empleados corregir cuando las acciones desvían a la organización del rumbo fijado por las estrategias. Ese es el objetivo de la evaluación orientada al control de gestión, lograr la coherencia entre los objetivos y actividades de las diversas unidades organizacionales en relación a la estrategia general.

En la actualidad el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno que se desprende del PND 2013-2018, cuya responsabilidad recae principalmente en la SHCP, ofrece indicios sobre un renovado interés por medir el desempeño de las organizaciones gubernamentales. Además de la evaluación a los programas presupuestales, se contempla la medición del desempeño del gobierno en general mediante las Metas Nacionales desprendidas del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, y de las dependencias y entidades mediante los Programas Sectoriales. No

hay señales sobre el vínculo causal entre estos niveles de evaluación que apunten a un control de gestión, se utilizan indicadores disociados.

Como se ha señalado la administración pública mexicana se caracteriza por utilizar la evaluación desde un enfoque de políticas públicas, sólo en algunos programas se utiliza una herramienta de medición (MIR), y en casos especiales, de política social, se realizan investigaciones y análisis sobre sus efectos en sociedad. Los resultados son datos necesarios (en cuanto trámite) para la rendición de cuentas ante la crisis de legitimidad y para la justificación del gasto, aunque de poca utilidad para la asignación presupuestaria. Las evaluaciones por programa no permiten dirigir los diversos esfuerzos de la administración pública hacia un rumbo en común.

Es necesario repensar el modelo de gestión del desempeño (GpR); se requiere contar con capacidad para dirigir de manera ordenada los esfuerzos de los individuos y organizaciones y así lograr satisfacer las necesidades ciudadanas. La evaluación del desempeño existente no permite alinear en la práctica las acciones con las estrategias. Se requiere orientar la evaluación hacia el control de gestión, de manera que la información del desempeño se convierta en el insumo esencial para la toma de decisiones de los dirigentes de las organizaciones y el resto de sus funcionarios públicos. Menos enfocado al control político, este estilo de evaluación fomenta el autocontrol, la capacidad de conducción de nuestras organizaciones gubernamentales por parte de sus miembros.



## *Reflexiones finales*

La administración pública mexicana ha adaptado un estilo de evaluación centrado en la medición de programas gubernamentales y el análisis cualitativo de algunos de ellos. En su historia reciente se ha considerado este tipo de herramientas un componente de utilidad para probar a la ciudadanía el importante papel de las acciones del gobierno. Se ha constituido también en un medio para el control político, por medio de la asignación de recursos. Estos experimentos han tenido resultados menores, no hay efectos notorios sobre un mejor funcionamiento administrativo, más que el sólo hecho de utilizar herramientas de medición al igual que algunos países desarrollados.

El problema se centra en una evaluación que no fomenta el control del aparato administrativo público. Como muestra están las valoraciones del desempeño realizadas a algunas políticas, que además de desarticular la acción de gobierno por buscar sus propios resultados, pretenden construir la legitimidad sobre números.

En su lugar se propone rescatar de entre los modelos olvidados al control de gestión. La evaluación desde esta perspectiva fomenta el uso de los datos de la medición del desempeño para conducir las diversas acciones y recursos hacia el buen cumplimiento de las responsabilidades públicas. Para ello alinea las actividades, metas e indicadores con los objetivos y estrategias organizacionales. La información de la medición pretende devolver a los dirigentes el control de sus organizaciones, y en general a todos los funcionarios el autocontrol de sus actos.

Los resultados de gobierno emergen de la coordinación o alineación de esfuerzos, no de programas aislados. La evaluación actual controla programas, la evaluación propuesta busca el control de la gestión.

Como con toda herramienta administrativa el control de gestión tiene limitaciones. Su alcance termina donde comienzan los vacíos o indeterminaciones estructurales, que sólo pueden ser suplidos con el uso de políticas, reglamentos, supervisión, incentivos, etcétera; dispositivos necesarios para recordar en todo momento a los individuos cómo deben comportarse en su organización. Además de otras limitaciones relativas a su alcance en el plano formal, el control de gestión resulta de poca utilidad si a quienes sirve no se conducen con ética en el sector público.

## Referencias

1. Aguilar, Luis F. (2011). "Políticas Públicas y Transversalidad", en Ramos, José M., Sosa, José & Félix Acosta [Coordinadores], *La evaluación de políticas públicas en México*, México, Colegio de la Frontera Norte / INAP-México.
2. Albano, Oswaldo *et al.* (1984). *Empresas públicas y sistemas de control gubernamental en América Latina*, México, INAP, Serie Praxis No. 67.
3. Auditoría Superior de la Federación (2012a). "Secretaría de la Función Pública - Sistema de Evaluación del Desempeño", Auditoría del Desempeño: 10-0-27100-07-0146, en *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010*, México, Cámara de Diputados.
4. Auditoría Superior de la Federación (2012b). "Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Sistema de Evaluación del Desempeño", Auditoría del Desempeño: 10-0-06100-07-0101, en *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010*, México, Cámara de Diputados.
5. Bouquin, Henri (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, Collection: Que sais-je?, N. 2892, Presses Universitaires de France, 3e édition.
6. Campos, Mariana (2014). "El Presupuesto basado en Resultados: ¿va en serio?", en *Este País*, No. 273, enero.
7. Chávez, Jorge A. (2000). *Para recobrar la confianza en el gobierno. Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*, México, FCE.
8. Chiapello, Ève & Michel Lebas (1996). "The Tableau de Bord, A French Approach to Management Information", Presented at *The 19th Annual Meeting of the European Accounting Association*, Bergen, Norway, 2-4th May.

9. Fiol, Michel & Guillermo Ramírez (1985). "Control de gestión y empresas públicas", en de Escobar, Janet Kelly [Comp.], *Empresas del Estado en América Latina*, Caracas, IESA, pp. 39-51
10. Gibert, Patrick (2003). "L'évaluation de politique: contrôle externe de la gestion publique", dans *Revue française de gestion*, Vol. 6 No. 147, pp. 259-273
11. González, Alejandro (2010). "¿Para qué evaluamos? Los dilemas del uso de la información de desempeño en México", en de Rosenzweig, Francisco & José A. Lozano [Coords.], *Midiendo los Resultados del Gobierno*, México, Porrúa.
12. Hernández, Arturo (2013). *Anatomía del control de una organización gubernamental*, Tesis de grado de Doctorado en Estudios Organizacionales, México, UAM-Iztapalapa.
13. Hernández, Arturo (mimeo), "Hacia una evaluación del desempeño orientada al control de gestión en la Administración Pública mexicana", en UNAM, *Construcción y tendencias de la Ciencia Política y la Administración Pública en el siglo XXI*, México, UNAM.
14. Lorino, Philippe (1993). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*, Santafé de Bogotá, Alfaomega. Edición en español de 1995.
15. Medina, Alejandro (2007). "El Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública en México", en *Documentos Estudios de Casos del CLAD*, No. 3, Banco Mundial/CLAD.
16. Mejía, José (2005). "La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano", *X Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago de Chile.

17. OECD (1997). *In search of results. Performance management practice*, Paris, PUMA.
18. Presidencia de la República (1996). *Discurso de presentación del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, México, Poder Ejecutivo Federal, 6 de mayo de 1996. [http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f\\_archivo\\_gral.html](http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_archivo_gral.html) [Activo al 10 de agosto de 2011, 8:20]
19. Presidencia de la República (2013). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. México: Diario Oficial de la Federación, 02 de enero.
20. Robert Anthony & Vijay Govindarajan 2003 (1995). *Sistemas de control de gestión*, Madrid, McGraw-Hill.
21. SECODAM (1996). *Programa de Modernización Administrativa 1995-2000*, México, Poder Ejecutivo Federal.
22. SHCP (2007). *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, México, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo.
23. SHCP (2009). *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones para la operación del Programa de Mediano Plazo*, México, Diario Oficial de la Federación, 05 de febrero.
24. SHCP (2012). *Evaluación del Sistema de Presupuesto por Resultados 2012*, México, Poder Ejecutivo Federal.
25. Yves Dupuy & Gérard Rolland 1992 (1991). *Manual de control de gestión*, Madrid, Díaz de Santos.