ASF Auditoría Superior de la Federación

CÁMARA DE DIPUTADOS

Programa de Capacitación Abierto 2011

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Unidad General de Administración

Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **PRESENTACIÓN:**
  - Nombre
  - Profesión/Estudios/Especialización
  - Experiencia previa y posición actual
  - Hobbies.
  - Expectativas del curso.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **JUSTIFICACIÓN**

Dentro de las áreas de oportunidad que ha detectado la Auditoria Superior de la Federación se encuentran las evaluaciones basadas en indicadores estratégicos, de gestión y de servicios, que permitan conocer la forma y grado de cumplimiento de las políticas y programas públicos, la calidad de los servicios que se prestan y el desempeño de los servidores públicos.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **METODOLOGÍA**
- El curso está dividido en dos grandes partes, la primera es teórica y se basa en conocer todos aspectos teóricos y metodológicos, en la segunda parte desarrollamos el tema con las características y tipo de indicadores, para pasar a la utilización y construcción de indicadores de gestión y terminar con la construcción de la MIR.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **OBJETIVO GENERAL**

  El servidor público de la EFSL será capaz de identificar los aspectos conceptuales para la construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados a la evaluación del desempeño de las instituciones y organismos del sector público, así como las técnicas y procedimientos para el diseño, construcción e interpretación de indicadores de gestión y de resultados en la elaboración de la MIR.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

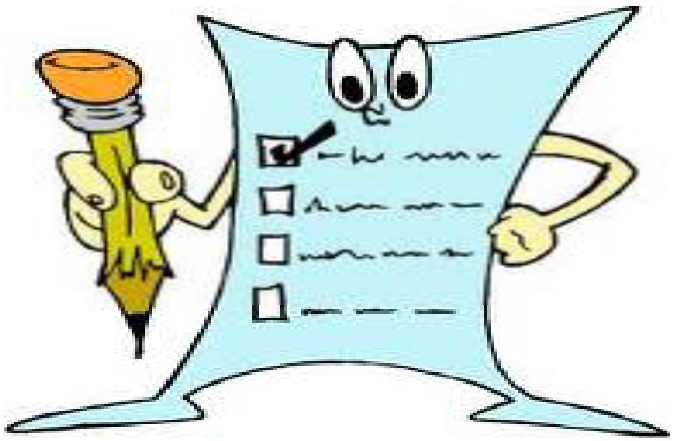
Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **Contenido:**
  - Presentación
  - Objetivo
  - Revisión de conceptos
  - Ejercicios
  - Conclusiones

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **EVALUACIÓN INICIAL**



Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño.

1.1. Antecedentes históricos

1.2. La flexibilidad de la gestión

1.3. El mérito profesional

1.4. La Evaluación del Desempeño

1.5. Sistemas de Evaluación de Desempeño (SED)

1.6. Marco Regulatorio.

1.7 Ejercicios

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño.

Continúa

1.1. Antecedentes históricos

a) De la venalidad de los cargos a la busca del talento

b) De lo difuso e impreciso a la diferenciación y especialización

c) De la jerarquización y control a la autonomía de gestión y flexibilidad en la acción

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

Continúa

1.2. La flexibilidad de la gestión

- Descentralización de responsabilidades;
- Establecimiento de objetivos y metas por alcanzar;
- Reducción de la normativa y los controles a su mínima expresión;
- Definición de estándares básicos de actuación;
- Elaboración de guías sobre las mejores prácticas gubernamentales;
- Manejo flexible del presupuesto;
- Sistemas de capacitación y desarrollo.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

1. Evaluación del desempeño

1.3. El mérito profesional

El principal mérito del capital humano es su eficacia técnica que se traduce en precisión, rapidez, control experto, continuidad, discreción, confianza y rendimiento óptimo.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

1. Evaluación del desempeño

1.4. La Evaluación del Desempeño

a) precisar la misión, objetivos y metas de la institución,

b) precisar las responsabilidades individuales y grupales.

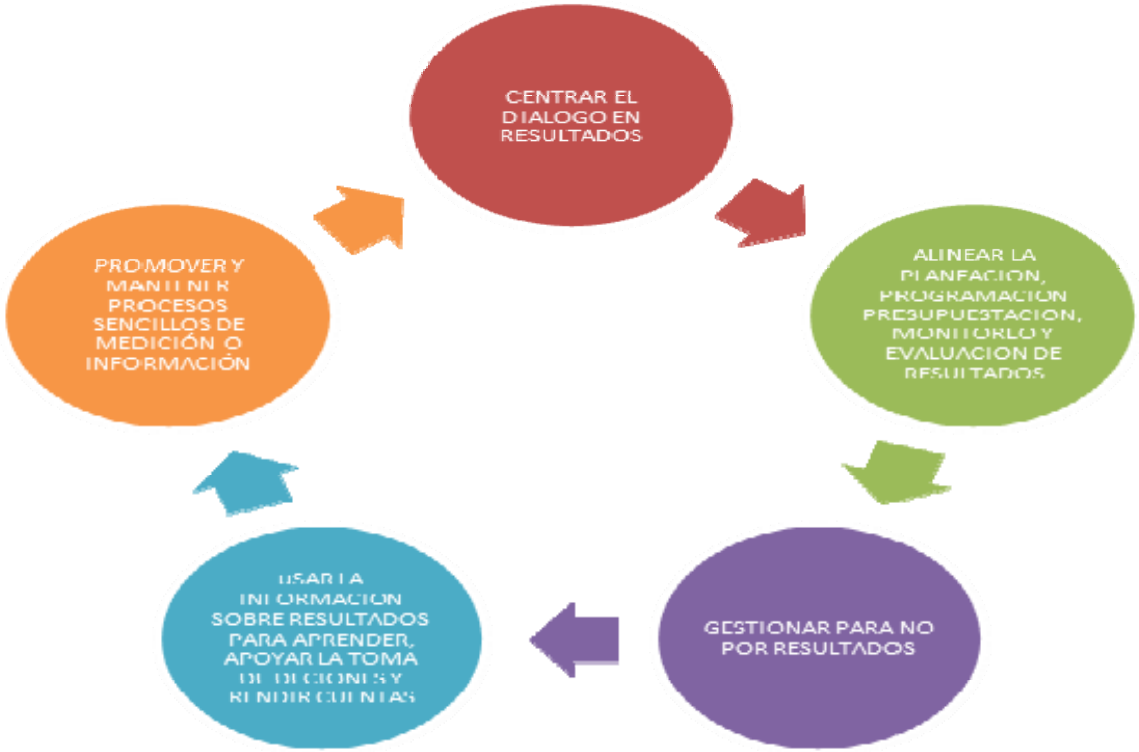
ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

Continúa

1.5. Sistemas de Evaluación de Desempeño (SED)



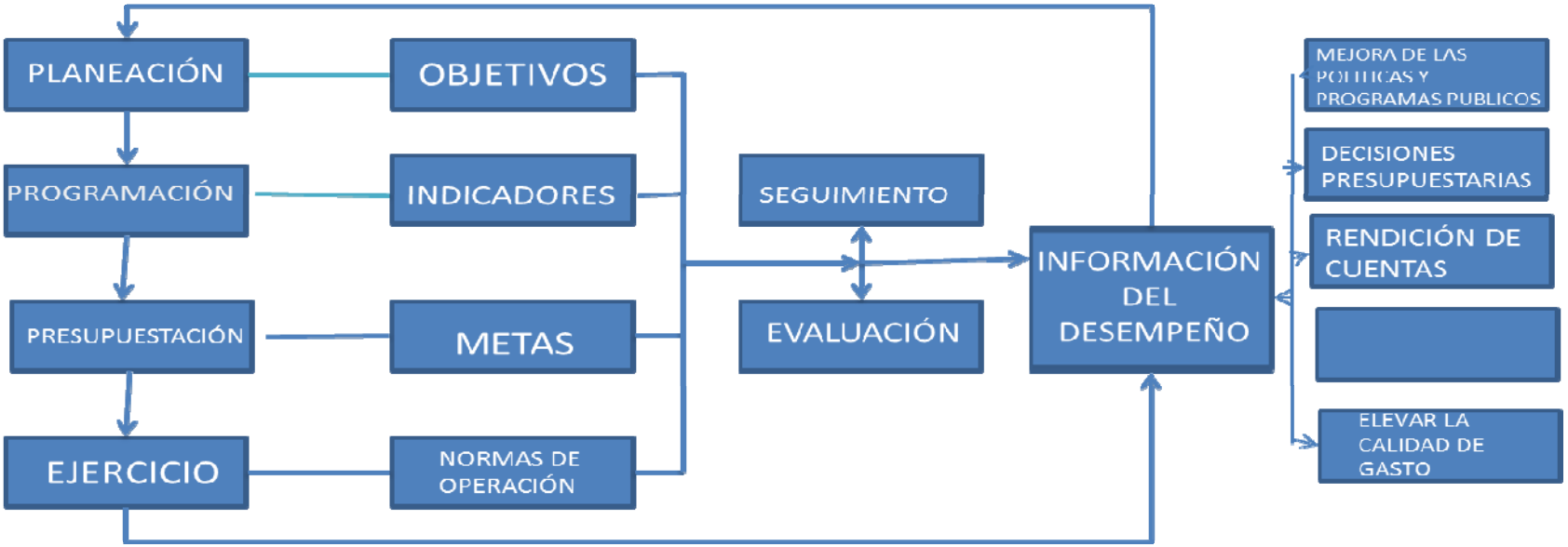
ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

Continúa

1.5. Sistemas de Evaluación de Desempeño (SED)



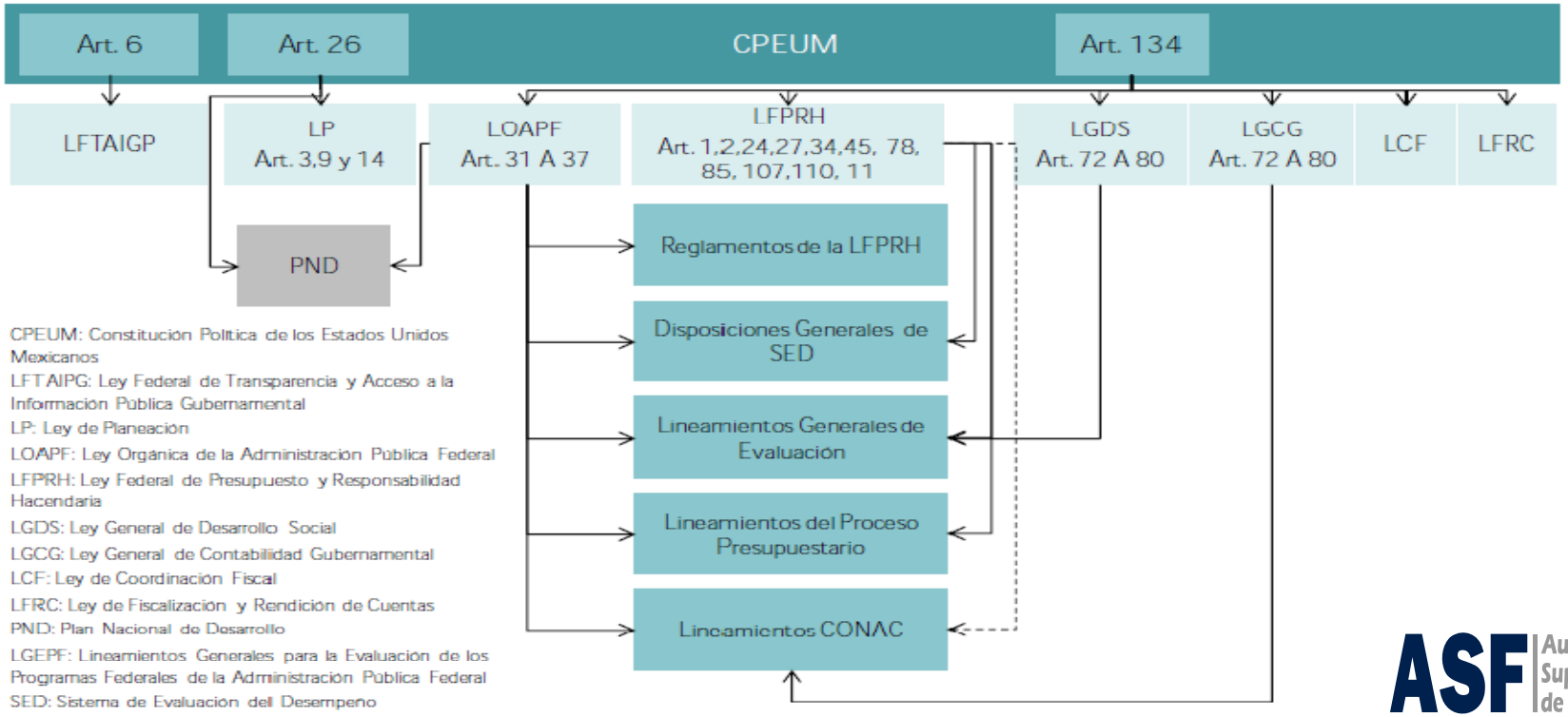
ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

Continúa

1.6. Marco Regulatorio



CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
LFTAIPG: Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
LP: Ley de Planeación
LOAPF: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGDS: Ley General de Desarrollo Social
LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental
LCF: Ley de Coordinación Fiscal
LFRC: Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas
PND: Plan Nacional de Desarrollo
LGEPF: Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal
SED: Sistema de Evaluación del Desempeño
CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

1.7. Ejercicios

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

1.7. Ejercicios

Ejercicio 1: Memoralia

El grupo se dividirá en dos equipos, nombrando hasta tres voceros. Un participante leerá 20 definiciones y cada equipo intentará responder el concepto que corresponda alternativamente. Otro participante llevara el escore al frente. Ganara el equipo que obtenga más respuestas correctas.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

1. Evaluación del desempeño

1.7. Ejercicios

Ejercicio 2:

Realizar una tabla con las atribuciones que señalan las leyes de Presupuesto y responsabilidad hacendaria y la de Fiscalización y rendición de cuentas, en materia de evaluación del desempeño y de resultados, comentar y entregar al instructor.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

2. Características de los indicadores.

    2.1. Definiciones

    2.2. Utilidad

    2.3. Ejercicios

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

2. Características de los indicadores.

2.1. Definiciones

"Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos"

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

2. Características de los indicadores.

2.1. Definiciones

•INEGI

•CEPAL

•OCDE

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

2. Características de los indicadores.

2.2. Utilidad

Evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

2. Características de los indicadores.

2.3. Ejercicios

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

2. Características de los indicadores.

2.3. Ejercicios

Ejercicio1 :

Se dividirá al grupo en equipos de 6 personas y se les asignará un tema, mismo que prepararán y pasarán a exponer al frente en un lapso de 5 a 8 minutos cada uno.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

3. Tipos de indicadores
    - 3.1. Limitaciones de los indicadores
    - 3.2. Marco internacional de los indicadores
    - 3.3. Ejercicios

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

3. Tipos de indicadores

Continúa

- A partir de la dimensión o valoración de la realidad económica, social, política o humana que se pretende expresar.
- Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

3. Tipos de indicadores

3.1. Limitaciones de los indicadores

- Identificación e integración
- El carácter cuantitativo
- El depender de objetivos que son cambiantes

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

3. Tipos de indicadores

3.2. Marco internacional de los indicadores

- ONU,
- Banco Mundial (BM),
- Fondo Monetario Internacional (FMI),
- OCDE,
- Instituto de Recursos Mundiales (IRM).

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

3. Tipos de indicadores

3.3. Ejercicios

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

3. Tipos de indicadores

3.3. Ejercicios

Ejercicio:

Se distribuirán dos casos de indicadores 2030 del gobierno federal entre los equipos para analizar sus características y estructura. Con base en los apartados 2 y 3 de su manual señale si cumplen con dichas condiciones en un cuadro sinóptico, coméntelo con su equipo y entregue al instructor el resultado. Se intercambiarán comentarios con el grupo.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

Continúa

4.1. Metodología para la construcción de los indicadores

4.2. Ejercicios

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

Continúa

En un sistema de cuenta pública orientada a resultados, se requiere datos sobre un conjunto de indicadores diferentes, que reflejan la información requerida para distintos niveles de toma de decisiones.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

Continúa

Simples
Ejemplo: Esperanza de vida.

Sintéticos
Ejemplo: Índice de desarrollo Humano.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

Continúa

- Redacción del Nombre del Indicador
- Definición del Indicador
- Determinación del Método de Cálculo
- Determinación de la Unidad de Medida y las características del Indicador.
- Descripción del Indicador

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

Continúa

4.1. Metodología para la construcción de los indicadores

1. ¿Qué se hace?
2. ¿Qué se desea medir?
3. ¿Quién utilizará la información?
4. ¿Cada cuánto tiempo?
5. ¿Con qué o quién se compara?

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

4.2. Ejercicios

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

4. Utilización y construcción de indicadores

4.2. Ejercicios

Ejercicio:

En equipo los participantes realizarán la construcción de un proyecto municipal de indicadores a partir de una guía que les será distribuida. Se pasarán a exponer y comentar frente al grupo.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

5. Indicadores de gestión.

5.1. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.

5.2. Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

5. Indicadores de gestión.

Continúa

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar…
- Representan una unidad de medida gerencial…
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

5. Indicadores de gestión.

Continúa

Proveedores de información sobre:

- Actividades
- Procesos
- Productos
- Resultados

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

5. Indicadores de gestión.

Continúa

- Mejorar el desempeño de los gobiernos.
- Mejorar los mecanismos de control y de rendición de cuentas.
- Proporcionar información sobre gasto y desempeño para mejorar el proceso presupuestal.
- Motivar a los servidores a mejorar su desempeño.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

5. Indicadores de gestión.

Continúa

5.1. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

5. Indicadores de gestión.

5.1. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.

- Pre-alarmas
- Comportamiento productivo.
- Valor agregado y el costo laboral
- Productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad,
- Toma de decisiones

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

5. Indicadores de gestión.

Continúa

5.2. Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

6. Evaluación de gestión basada en indicadores. ***Continúa***

6.1. Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

6.2. Errores al establecer indicadores y como evitarlos.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

6. Evaluación de gestión basada en indicadores. *Continúa*

A- Contar con objetivos y estrategias
B- Identificar factores críticos de éxito.
C. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.
D- Determinar, para cada indicador, Estado, Umbral y Rango de gestión.
E- Diseñar la medición
F- Determinar y asignar recursos.
G- Medir, Aprobar, y ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión.
H- Estandarizar y Formalizar
I- Mantener y mejorar continuamente

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

6. Evaluación de gestión basada en indicadores.

Continúa

6.1. Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

- Debe hacerse por etapas.
- Fuerte implicación y participación de los funcionarios.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio.
- Crear procedimientos.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales.
- Obedecer a las opciones institucionales.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

6. Evaluación de gestión basada en indicadores. *Continúa*

6.1. Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

- Subestimación de metas.
- Debilidad
- Dificultades para el establecimiento de responsabilidades.
- Descoordinaciones para la validación.
- Debilidad de su articulación.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

6. Evaluación de gestión basada en indicadores.

Continúa

6.1. Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

- ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ¿Cómo construir las formulas?
- ¿Cómo medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades?

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

6. Evaluación de gestión basada en indicadores.

6.2. Errores al establecer indicadores y como evitarlos.

ERORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen datos menos útiles y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la institución, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

7. Fiscalización de los indicadores de gestión

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

7. Fiscalización de los indicadores de gestión

- La elaboración y presentación del proyecto de presupuesto por parte del Poder Ejecutivo;
- La discusión y aprobación del presupuesto, realizada por los legisladores;
- El ejercicio de los recursos durante el año por parte de los entes públicos, y
- La fiscalización del presupuesto y sus resultados, a cargo del Poder Legislativo.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

7. Fiscalización de los indicadores de gestión

La rendición de cuentas

Como órgano técnico del Poder Legislativo, la ASF ha buscado que los resultados de su trabajo tengan un efecto real en el diseño y calificación del presupuesto y de los diversos programas y políticas gubernamentales.

ASF Auditoría Superior de la Federación

CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

5,6, 7. Ejercicio

- Se analizará la evaluación del cumplimiento de indicadores estratégicos del gobierno federal reportados por la ASF a partir de la evaluación del Informe de Avance de la Gestión Financiera de 2009, por equipo y se intercambiarán comentarios entre todo el grupo. El instructor distribuirá el texto correspondiente a los equipos para su lectura y análisis. Los equipos responderán a las siguientes preguntas:

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

5,6, 7. Ejercicio

¿Cuáles dependencias tiene los mayores cumplimientos?

¿Cuáles tienen los menores?

¿Qué relación tiene el menor cumplimiento de indicadores estratégicos con el impacto social de los programas públicos?

¿A partir de la medición de estos indicadores estratégicos se provee información suficiente para mejorar el desempeño de la administración pública federal?

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

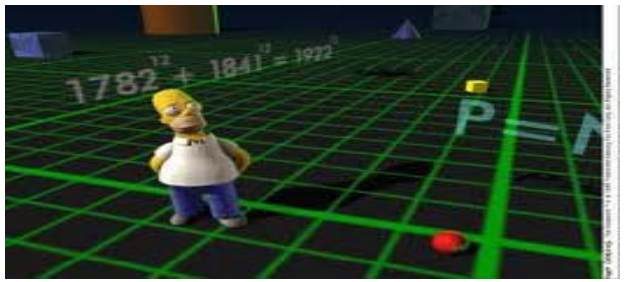
Continúa

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

8.1 . La Metodología de Marco Lógico (MML)

8.2. Elaboración de la MIR

8.3. Metodología para el desarrollo de los elementos que deben incluirse en la Matriz de Indicadores para Resultados



Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

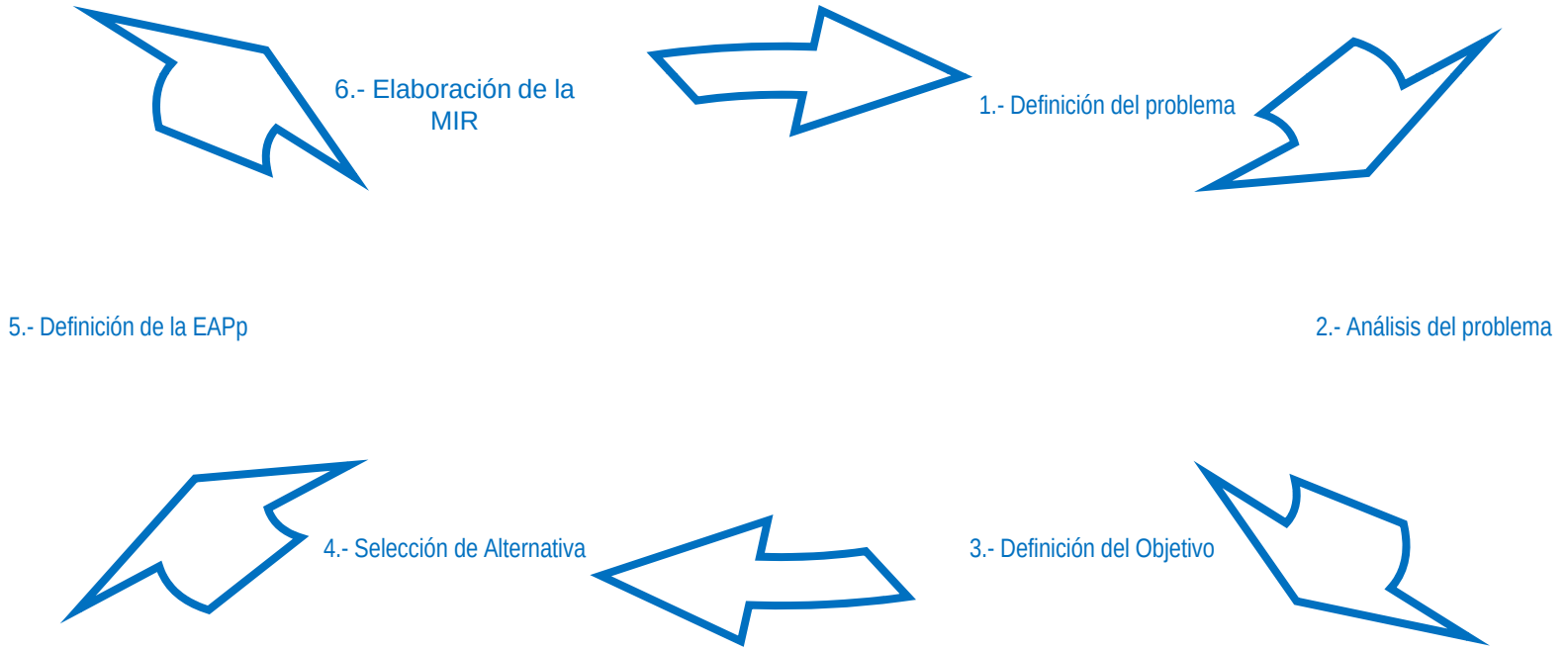
8.1 . La Metodología de Marco Lógico (MML)

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Continúa

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

8.1 . La Metodología de Marco Lógico (MML)

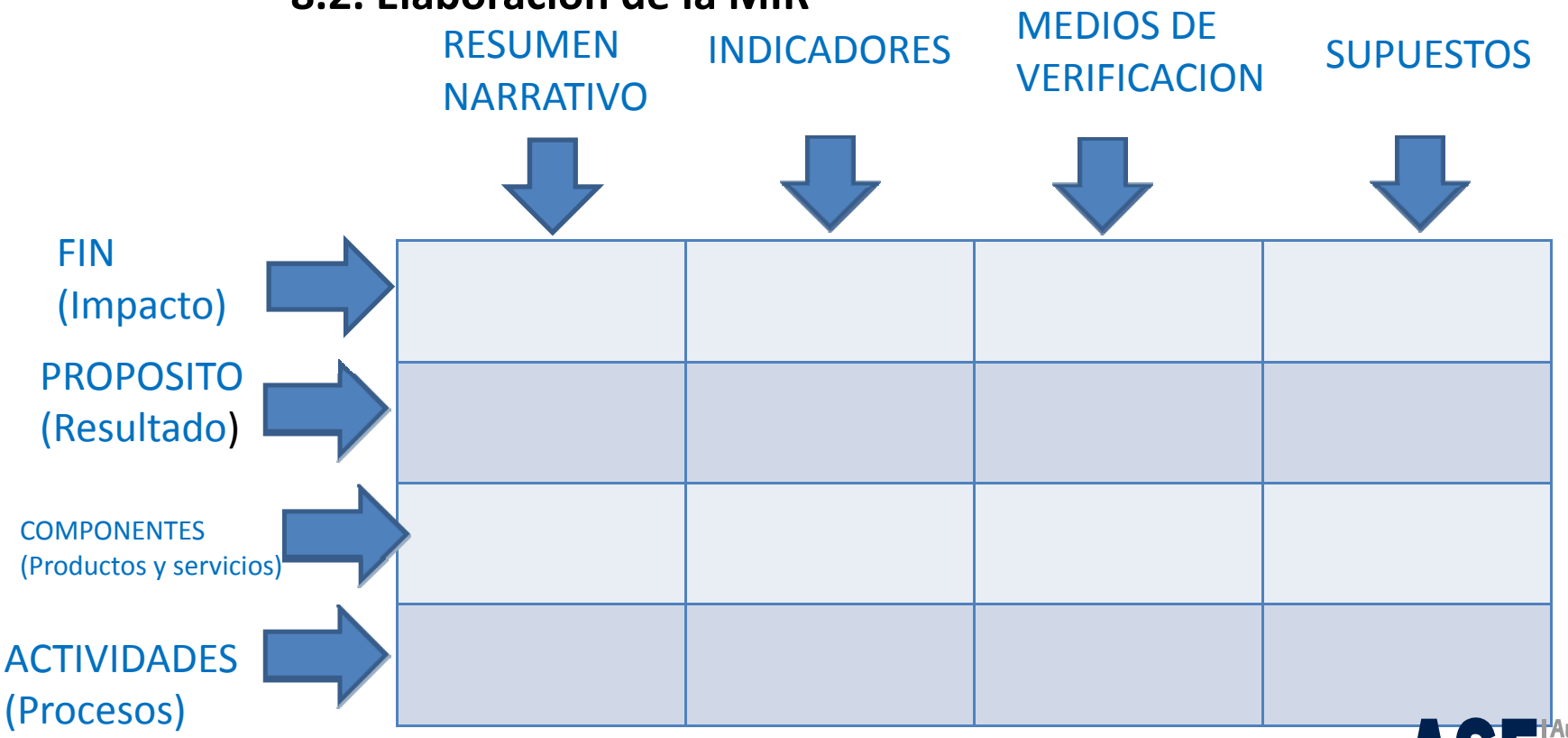


Etapas del MML.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

- **8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)**
  - **8.2. Elaboración de la MIR**

Continúa



Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR) ***Continúa***

8.2. Elaboración de la MIR

Secuencia de elaboración de la MIR

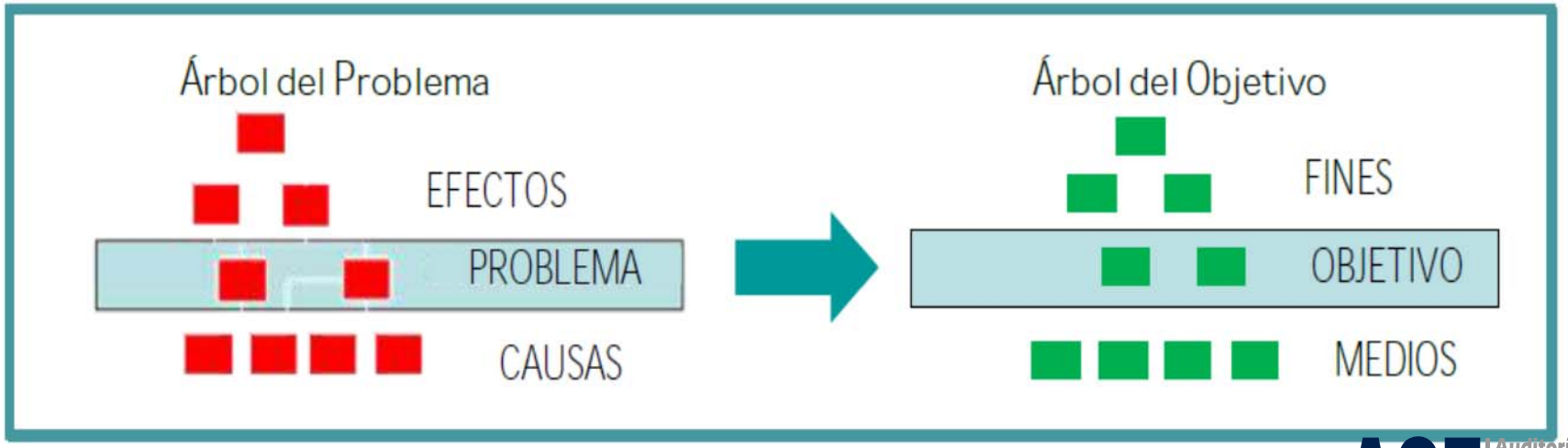
Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)
8.2. Elaboración de la MIR

Continúa

Secuencia de elaboración de la MIR

Definición del objetivo



Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR) ***Continúa***

8.3. Metodología para el desarrollo de los elementos que deben incluirse en la Matriz de Indicadores para Resultados

Resumen Narrativo

FIN

- EL FIIN CONTRIBUYE A UN OBJETIVO SUPERIOR

PROPÓSITO

- SI SE LOGRA EL PROPÓSITO EL PROGRAMA CONTRIBUIRÁ AL LOGRO DE UN OBJETIVO SUPERIOR

COMPONENTES

- CADA COMPONENTE ES NECESARIO PARA LOGRAR EL PROPÓSITO. NO DEBE FALTAR NINGÚN COMPONENTE

ACTIVIDADES

- LAS ACTIVIDADES SON LAS NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA PRODUCIR CADA COMPONENTE

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

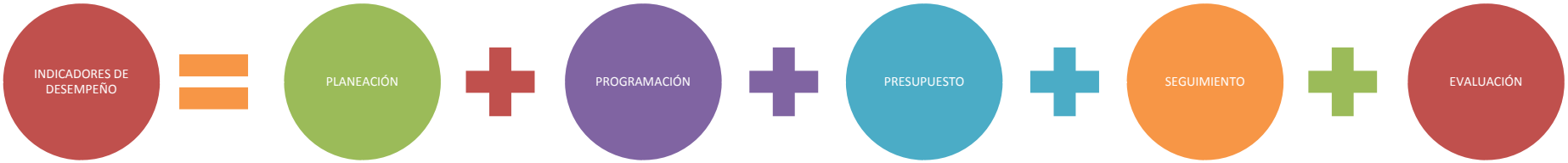
8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

Continúa

8.3. Metodología para el desarrollo de los elementos que deben incluirse en la Matriz de Indicadores para Resultados

Indicadores

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los indicadores se informan en la segunda columna de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.



ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

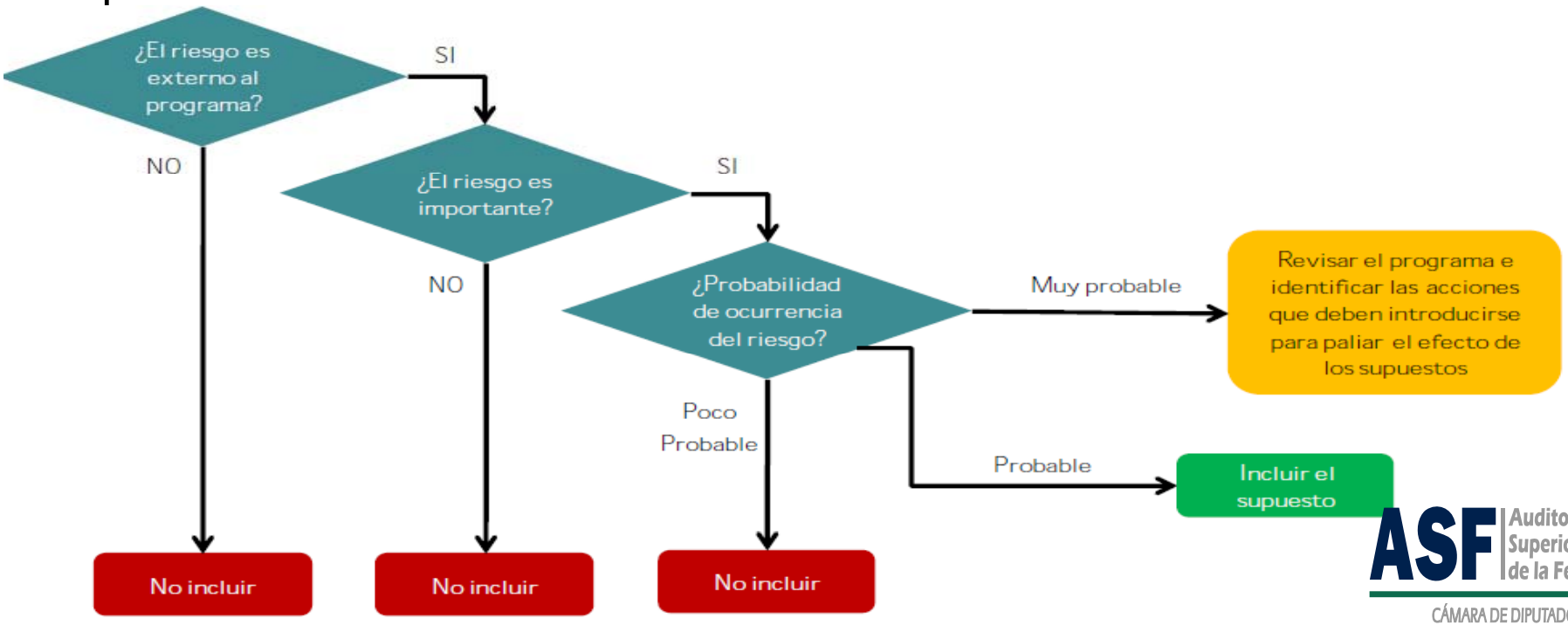
Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

Continúa

8.3. Metodología para el desarrollo de los elementos que deben incluirse en la Matriz de Indicadores para Resultados

Supuestos.



Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

8. Auto-estudio. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

Ejercicio:

En equipos elaborar una MIR con base al PND 2007-2012 y la información del manual y compartir sus avances con el grupo.

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

Conclusiones

En la aplicación de los instrumentos revisados en el presente curso, podemos darnos cuenta que aún falta mucha coordinación entre las instituciones, en la elaboración de planes y programas a nivel nacional, sin embargo con el uso de metodologías en los procesos de la administración pública, en las áreas de oportunidad, podemos ir logrando un sistema confiable que proporcione datos que ayuden a la toma de decisiones a nivel nacional para aprovechar de una manera eficiente y eficaz los recursos de los mexicanos para construir un mejor México.

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS

Construcción y fiscalización de indicadores de gestión y de resultados

EVALUACIÓN FINAL

Mucho Éxito y Entusiasmo¡¡¡