

LA EVALUACION DE LA GESTION PUBLICA: EL PAPEL DE LOS COMISARIOS Y DELEGADOS DE LA SECOGEF

Guillermo Teutli Otero

Introducción

El proceso de evaluar la gestión pública tiene como objetivo el de prevenir, corregir o valorar las acciones emprendidas o realizadas por las agencias gubernamentales en el marco general de la política de desarrollo nacional.

En este sentido, la evaluación de la gestión pública no es un fin en sí mismo, ni puede pretenderse como un ejercicio teórico. La evaluación es un medio a través del cual se promueve que las acciones de gobierno conduzcan a la satisfacción de objetivos pre-determinados por las demandas políticas, sociales y económicas de la sociedad. La evaluación cobra así una importancia principal: ser instrumento para promover mejoras a la eficacia y eficiencia del quehacer gubernamental en el contexto comprometido de los fines del Estado.

En este orden de ideas, escribir sobre la

evaluación presupone necesariamente concebirla como la valoración del quehacer administrativo cotidiano, a través del cual se pretende lograr las metas y objetivos con que la administración pública en turno busca satisfacer las necesidades sociales actuales, así como orientar el rumbo a mediano y largo plazos del país. En su proceso, la evaluación puede llevarse a cabo en las etapas previa, concomitante o posterior a la realización de los programas y políticas gubernamentales.

El campo de acción de la evaluación comprende la gestión particular y en conjunto, de las entidades y dependencias de la administración pública federal. Su propósito fundamental está encaminado a mejorar la calidad y oportunidad de las decisiones y acciones con que el gobierno federal responde a la problemática del desenvolvimiento nacional, a través de promover la utilización óptima de los recursos y la transparencia de la gestión administrativa.

Como parte del sistema nacional de planeación democrática, la evaluación alimenta con sus resultados toda nueva fase del ciclo de planeación. De su realización deben emanar medidas para corregir aquéllo que representó desviaciones, insuficiencias e incongruencias, así como fortalecer lo que haya producido resultados positivos.

En general, la evaluación se lleva a cabo con la aplicación de criterios e indicadores de gestión. Ambos permiten analizar adecuadamente los temas o sujetos en los niveles institucional, sectorial e intersectorial, de la administración pública.

Los criterios son elementos de juicio que se aplican para evaluar, comparando los resultados obtenidos con los programados o esperados. En general, son dos los criterios genéricos que se utilizan en la evaluación de la gestión pública: la eficacia y la eficiencia. Es evidente que a partir de estos criterios, el contexto particular de los sujetos que se evalúan permite establecer criterios específicos.

La eficacia determina la capacidad para cumplir lo propuesto a partir de una determinada asignación de recursos materiales y humanos. Distingue si los resultados cumplieron las metas previstas, si las metas cubrieron la parte esperada de los programas y si éstos apoyaron efectivamente a los objetivos globales en la medida prevista. Por último, determina si el presupuesto se utilizó en proporción a los resultados y con la oportunidad requerida.

El criterio de eficiencia implica una relación entre lo realizado y los sistemas y proce-

dimientos utilizados para lograrlos. Ambos criterios son importantes, porque se aplican en un marco de relación entre los objetivos perseguidos en lo individual o en el corto plazo, por las dependencias o entidades, con los objetivos de la política gubernamental a mediano y largo plazos. Visto de otra forma, son importantes porque relacionan la eficacia en el logro de las metas con la eficiencia de los sistemas y procedimientos, en función de las políticas sectoriales y del plan nacional de desarrollo.

Por su parte, los indicadores son razones cuantitativas y cualitativas en las que se apoyan los criterios para evaluar la gestión pública. Su número es ilimitado y está en función de los objetivos y metas específicas de cada entidad o dependencia de la administración pública federal, así como de los diferentes aspectos en los que se concentra la evaluación.

Finalmente, la evaluación tiene como condición realizarse en el marco de un sistema que le dé estructura y permanencia; que defina sus normas, métodos, criterios, contenido, instancias y calendarios. Un sistema que efectivamente la ubique como etapa última y primera del proceso administrativo. Por último, un sistema que promueva que las experiencias sean efectiva base y lección para definir las alternativas de la gestión pública.

El propósito de promover que las unidades administrativas del sector público sean evaluadas no es nuevo. Muchos son los intentos realizados para lograrlo y sus avances se han traducido en resultados diversos. Hoy en día es preciso reconocer la necesidad de un sistema de evaluación de la gestión pública que trabaje en dos vías paralelas.

Por un lado, la acción interna y habitual de las unidades administrativas debe incluir con toda periodicidad esquemas de autoevaluación. Y, por la otra, la acción de las dependencias globalizadoras.

La primera vía necesariamente recae en la organización interna de las entidades administrativas del sector público. Su propósito consiste en incluir un proceso permanente de autoevaluación en la estructura de sus programas y de su administración. El insustituible conocimiento que cada entidad tiene sobre sus metas, programas y objetivos; sobre su estructura organizativa y recursos humanos y materiales y, finalmente, sobre sus problemas y limitantes, son la base no sólo ideal, sino única para el proceso de autoevaluación de sus unidades.

La segunda vía concierne más la acción de las dependencias (globalizadoras) responsables de las congruencias generales del desarrollo nacional. Congruencias que tienen que ver con el plan nacional de desarrollo y la estructura de su financiamiento, así como con la vigilancia de su ejecución y con la evaluación global de la gestión pública en un propósito racionalizador de recursos. Congruencias a niveles más agregados que los institucionales o sectoriales y que son base indispensable para mantener al país en el rumbo deseado. Son pues, valoraciones sobre las acciones de coyuntura y los propósitos a mediano y largo plazos.

Las vías descritas deben complementarse con la participación permanente de instrumentos que durante el desarrollo de las acciones previstas, vigilen que no haya desvíos y sean, en la medida de lo posible,

garantías de los resultados esperados. Dichos instrumentos son útiles para fiscalizar el uso de los recursos, penalizar las faltas y, sobre todo, prevenir consecuencias no deseadas. Instrumentos que, como agentes gestores de la eficacia y la eficiencia, no sólo vigilen las coherencias globales, sino que con su acción directa apoyen la gestión cotidiana y particular de las dependencias y entidades.

En las páginas que siguen nos proponemos generalizar, a partir de la experiencia de algunos de los comisarios y delegados de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la forma como inicialmente se ha promovido un sistema de evaluación y para contribuir a mejorar la gestión pública.

La primera parte pretende establecer, como un punto de partida, el respeto a la responsabilidad y autonomía de las dependencias y entidades para efectuar autoevaluaciones como parte inherente a sus funciones, atribuciones y compromisos. La segunda, ubica la acción de uno de los principales instrumentos de la SCGF, como es la actuación de los delegados ante las dependencias centrales, y los comisarios ante las entidades paraestatales, a través de los cuales contribuye a la evaluación de la gestión pública.

I. LA AUTOEVALUACION

La autoevaluación representa un importante esfuerzo de análisis y valoración de las acciones emprendidas por las entidades y dependencias en lo particular, y de cada sector en general, cuyo propósito es confirmar o corregir los sistemas o los procedimientos seguidos para realizar las metas y objetivos adoptados.

En este sentido, la autoevaluación implica corresponsabilidad y autonomía. Corresponsabilidad, porque cada una de las partes integrantes del sector comparte una responsabilidad definida y encaminada a un mismo fin, que es el de mejorar el funcionamiento del sector como un conjunto. Autonomía, porque aun cuando las entidades y dependencias se sujetarán a los lineamientos para la evaluación que fije el coordinador de sector, acordes a los que establezca la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SCGF), son autónomas en la realización del proceso, debido a su conocimiento preciso de objetivos, programas y metas, así como de su estructura administrativa y recursos con que cuentan para su cumplimiento.

Por tanto, la autoevaluación debe convertirse en una actividad propia de entidades y dependencias, cuya aplicación permanente asegure la corrección oportuna de deficiencias, omisiones, traslapes y duplicaciones, con el propósito de promover una operación más adecuada del sector.

En este sentido, la autoevaluación no sólo busca evaluar resultados o identificar problemas. No es pues un proceso de diagnóstico, sino de valoración, que debe conducir a propuestas de mejora de la gestión. Su realización es estratégica para que lo urgente no desvíe de lo importante. La autoevaluación se presenta así, como "un corte de caja", que se debe llevar a cabo por lo menos una vez al año, en época previa al proceso de programación-presupuestación, a realizar con las dependencias globalizadoras y que, a la vez que cierra un ciclo administrativo, es base para programar el siguiente.

la actual administración pública federal del país, se estructura en tres niveles principales el sector central, que se refiere fundamentalmente a las secretarías de Estado; el sector paraestatal, que abarca a los organismos descentralizados, a los fideicomisos públicos y a las empresas de participación estatal y, finalmente, el nivel sectorial, que comprende, por ámbitos de acción, al conjunto de una secretaría de Estado y de las paraestatales que, por sus actividades, contribuyen a los objetivos del sector administrativo en cuestión.

Los comisarios y delegados de la SCGF, promueven el proceso de autoevaluación, a través de la motivación a las instancias de conducción sectorial e institucional, de manera que se convierta en una actividad propia y permanente en entidades y dependencias.

La autoevaluación en el sector central consiste en un proceso de agregación que puede partir desde la labor individual de cada dirección general, hasta un primer agrupamiento por cada subsecretaría o Coordinación General para, finalmente, integrarse en un nivel que involucra a las áreas superiores de la dependencia.

En este nivel, cada unidad administrativa o grupo de unidades será evaluado en función a los programas y objetivos que le han sido señalados, a los sistemas y procedimientos que utiliza para realizarlos, a la forma como conduce sus relaciones intra e intersectoriales, así como a su gestión administrativa hacia la ciudadanía en general.

sucedier algo similar. La autoevaluación se debe efectuar primero, al nivel de cada entidad. Posteriormente, bajo la coordinación de la dependencia coordinadora del sector, se emprendería en agrupamientos subsectoriales o por ramas y, por último, se integraría la apreciación global de la gestión paraestatal en función de los objetivos sectoriales.

En este ámbito, los propósitos de la evaluación conciernen los aspectos de legalidad de la gestión, la efectiva programación estratégica de las entidades, así como aspectos relativos al desempeño productivo, operativo, financiero y económico-social.

Se evalúa también la contribución de la entidad a los objetivos del sector y su vinculación administrativa al mismo, así como la congruencia transversal de los programas y objetivos de cada entidad. Evidentemente, se evalúa también la forma como responde a las necesidades de la población destinataria de sus bienes o servicios.

Al igual que en la autoevaluación central, en el sector paraestatal es preciso establecer una jerarquía clara entre las entidades o programas de la que dependa que el proceso de autoevaluación sea más o menos intenso; que permita diseñar los agrupamientos de entidades o programas en ramas o subsectores como niveles intermedios del proceso o decidir si se integran desde el principio a la evaluación conjunta del sector; así como definir sus normas, métodos, contenidos y calendarios y la oportuna integración de los documentos necesarios del proceso de evaluación.

Finalmente, la autoevaluación sectorial resulta sin duda la más compleja, pero igualmente necesaria.

En este caso, la valoración se emite sobre la forma como el sector en su conjunto (partes central y paraestatal) se organiza y coordina en función de los objetivos asignados por el plan nacional de desarrollo.

En esta etapa del proceso se asimilan los resultados de las autoevaluaciones central y paraestatal. Se analizan las correspondencias entre las funciones y programas de trabajo; la relación normativa central hacia la operación paraestatal y, en general, la forma como cada parte del sector contribuye a la política sectorial. En este, como en los otros dos casos, se destaca la importancia de elaborar propuestas de mejora para la gestión pública sectorial.

La acción combinada, permanente y periódica de estos tres niveles de evaluación, debe necesariamente consolidar un sistema interno y autónomo. Un sistema mediante el cual los responsables directos de cada sector impulsen hacia etapas más avanzadas el proceso de desarrollo nacional, a través de la mayor eficacia y eficiencia, y congruencia de la gestión pública, reflejada en el sistema de planeación nacional.

Para los propósitos anteriores, las atribuciones y los instrumentos de la SCGF le adscriben un papel de principal importancia, para promover los procesos de autoevaluación en las entidades y dependencias y en el contexto del Sistema de Control y Evaluación Gubernamental.

II. LA PARTICIPACION DE LA SECOGEF A TRAVES DE SUS COMISARIOS Y DELEGADOS

Resulta indispensable considerar a los comisa- 103

rios y delegados como una "instancia de reflexión" que, no teniendo otra responsabilidad que la de vigilar la gestión y proponer mejoras, su calidad de observadores comprometidos con los fines del Estado, los aleja de las cuestiones administrativas cotidianas, para evaluar los aspectos estructurales de la gestión pública y, a partir de éstas últimas y con el concurso del resto de la SCGF, contribuir a hacer mejor la gestión gubernamental.

En este sentido, si bien la actuación de los comisarios y delegados se inscribe en las funciones preventivas de la SCGF, sus tareas de evaluación se efectúan en los tres momentos de su proceso; primero, en la formulación de las políticas, programas y acciones de realización; segundo, en forma paralela a la ejecución de las mismas y, tercero, en forma posterior a su realización. Es evidente la importancia de los tres momentos; sin embargo, ésta se debe concentrar prioritariamente en el primero de ellos.

A nivel individual, cada comisario o delegado desarrolla sus actividades en el marco de un programa de trabajo que le es autorizado por la SCGF. Dichas actividades están clasificadas en tres formas: primero, las que emanan de aspectos importantes pero rutinarios, como pueden ser la vigilancia de la legalidad o de la presentación de los programas-presupuesto, y de la planeación estratégica, entre muchos más.

En segundo, deben concentrar su atención en aspectos que rebasan el ámbito estricto de una institución, para inscribirse en el de la gestión gubernamental en su conjunto. Sus labores de vigilancia y evaluación se concentran en aspectos de mayor agregación

y que son responsabilidad de la SCGF, como son las disposiciones en materia de empresas públicas, del sistema de planeación y del sistema de control y evaluación gubernamental, entre otras.

Finalmente, en tercero, deben orientar su acción en favor de los temas prioritarios de las políticas sectoriales que, yendo más allá de una mera problemática administrativa, pretenden solucionar aspectos prioritarios del desarrollo nacional, como es la autosuficiencia alimentaria, la racionalización del gasto público, la generación de divisas, la disminución de la inflación, la generación de empleos y en general de la presencia del Estado en la economía, entre otros. Con frecuencia, la solución de estos aspectos requiere de acciones intersectoriales que deben ser propuestas y coordinadas.

Manteniendo esta clasificación tripartita, los comisarios y delegados desempeñan sus funciones en dos ámbitos. Primero, el interno a la SCGF y, segundo, el externo, referente a sus foros de actuación, como son las entidades paraestatales o las dependencias centrales.

Mientras que en el ámbito interno a la SCGF los comisarios y delegados tienen un papel importante en las tareas preventivas y de evaluación, así como en la identificación de propuestas de mejora a la gestión, en el externo, ante sus foros de actuación, tienen tres responsabilidades principales, como son el vigilar el desempeño de la entidad o dependencia, promover el proceso de autoevaluación y concertar propuestas que mejoren su gestión (ver cuadro 1).

Cuadro 1

ESQUEMA GENERAL DE ACTIVIDADES DEL COMISARIO O DELEGADO DE CONTRALORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO

<i>COMISARIO O DELEGADO</i>	<i>CLASIFICACION DE ACTIVIDADES</i>	<i>AMBITOS DE ACTUACION</i>	<i>FUNCION DE COMISARIOS O DELEGADOS</i>
Programa de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Aspectos rutinarios de entidades y dependencias Aspectos responsabilidad de la SCGF Aspectos prioritarios de gestión y desarrollo nacional 	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Identifica propuestas de mejora
		Externo	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia sobre el desempeño Promueve autoevaluación Concertar propuestas de mejora

En el ámbito interno a la SCGF, los comisarios y delegados al ser instrumentos de evaluación, y dada su condición de no estar directamente involucrados en las políticas administrativas y operativas de las dependencias o entidades, tienen la posibilidad de contribuir directamente y con el concurso del resto de la SCGF, a evaluar la gestión y a proponer mejoras que hagan más eficiente, eficaz y congruente, la actividad gubernamental. Desde este punto de vista, se concibe a los comisarios y delegados como agentes promotores de decisiones que mejoren la gestión pública.

Las actividades que desempeñan en este sentido, también se realizan a niveles institucional, sectorial e intersectorial, con el apoyo del resto de la SCGF. Sin embargo, la experiencia ha hecho evidente la necesidad de no limitar el proceso de evaluación a un esquema vertical aplicado aisladamente a cada dependencia, entidad o sector. Frecuentemente la interrelación, así como su inexistencia con otras unidades del mismo sector o de otros sectores, es la causa de ineficiencias en la gestión.

Desde este punto de vista, el proceso de evaluación de la gestión por la SCGF se abre en tres niveles de realización. Primero, el institucional y que deriva de la acción individual de cada comisario o delegado. Segundo, el sectorial, que involucra la acción coordinada del delegado y los comisarios de un mismo sector, y, tercero, el nivel intersectorial, que requiere el esfuerzo conjunto de delegados y comisarios de varios sectores.

De ahí la posibilidad de la SCGF de rebasar el mero análisis individual, para consolidar una evaluación integral de la gestión pública, primero a nivel sectorial y luego en el intersectorial o global. Para estos efectos, la labor de comisarios y delegados se presenta como la mejor oportunidad para llevarlo a cabo a través de agrupamientos y análisis de conjunto.

Su actuación en el nivel institucional se centra en aspectos cualitativos, como el cumplimiento de la legalidad en la gestión, aspectos relativos a la programación estratégica o aquellos referidos al desempeño financiero, administrativo, productivo y económico-social de las entidades. Vigilan asimismo, la congruencia de los programas y políticas particulares con los establecidos para el sector.

En la evaluación sectorial, la participación de comisarios y delegados es fundamental y es producto precisamente de sus relaciones internas de coordinación. La combinación de sus esfuerzos y conocimientos permite determinar la forma como se organiza y coordina el sector para la consecución de sus objetivos, calificando la correspondencia entre las funciones y los programas de trabajo y en general, la contribución de las partes al

cumplimiento de la política sectorial, corrigiendo las deficiencias encontradas en beneficio directo de la gestión sectorial.

Por último, en una acción conjunta y con el apoyo de las áreas contrales de la SCGF, delegados y comisarios de diferentes sectores analizan y evalúan la gestión intersectorial de la administración pública, en función a políticas o programas cuya realización exige una acción coordinada por parte de varias agencias gubernamentales.

Lograr lo anterior, hace necesario que los comisarios y delegados mantengan relaciones estrechas de coordinación entre ellos mismos y con las instancias de conducción de las entidades y dependencias. Al mismo tiempo, esta coordinación servirá para aclarar y precisar elementos necesarios para las autoevaluaciones, como son los criterios e indicadores de tipo específico.

Por último, los comisarios y delegados, sumando los resultados de sus actividades internas y externas en materia de evaluación, deben estar en posibilidades de identificar propuestas de mejora a la gestión institucional, sectorial o intersectorial. Propuesta que evidentemente se abren en dos tipos: aquéllas que pertenecen al ámbito rutinario de la gestión, y aquéllas que deben ser aprobadas por las áreas superiores de la SCGF, antes de ser presentadas a los responsables directos de adoptarlas y aplicarlas.

En el ámbito externo, es decir, ante sus foros de actuación, los comisarios realizan sus funciones de vigilancia, promoción del proceso de autoevaluación y de concertación de propuestas de mejora.

Cuadro 2

NIVEL INSTITUCIONAL DE LA EVALUACION



El diagrama anterior, se puede apreciar en el ejemplo práctico del cuadro 3.

Mientras que los delegados deben concentrar sus actividades en la gestión de las dependencias como secretarías de Estado y coordinadores de sector, los comisarios lo hacen al nivel de las paraestatales y desde ese punto de vista analizan la conducción sectorial.

La asignación de foros de actuación para delegados se basa en las dependencias centrales previstas por la Ley Orgánica de la Administración Pública. No sucede lo mismo en el caso de los comisarios, pues aunque

existe una sectorización de paraestatales en torno a cada secretaría de Estado, la disposición al respecto data de 1982 y por lo tanto, es obsoleta en relación a la nueva estructura del sector central y, además, su listado de entidades no ha sido actualizado.

La SCGF ha organizado a sus comisarios hasta ahora en torno de aproximadamente 25 grupos de los mismos. Dos son los principios que han prevalecido. Primero, un comisario (con sus suplentes) por cada sector, y,

Cuadro 3

EJEMPLO DEL NIVEL INSTITUCIONAL DE LA EVALUACION

FABRICACION DE MOTORES

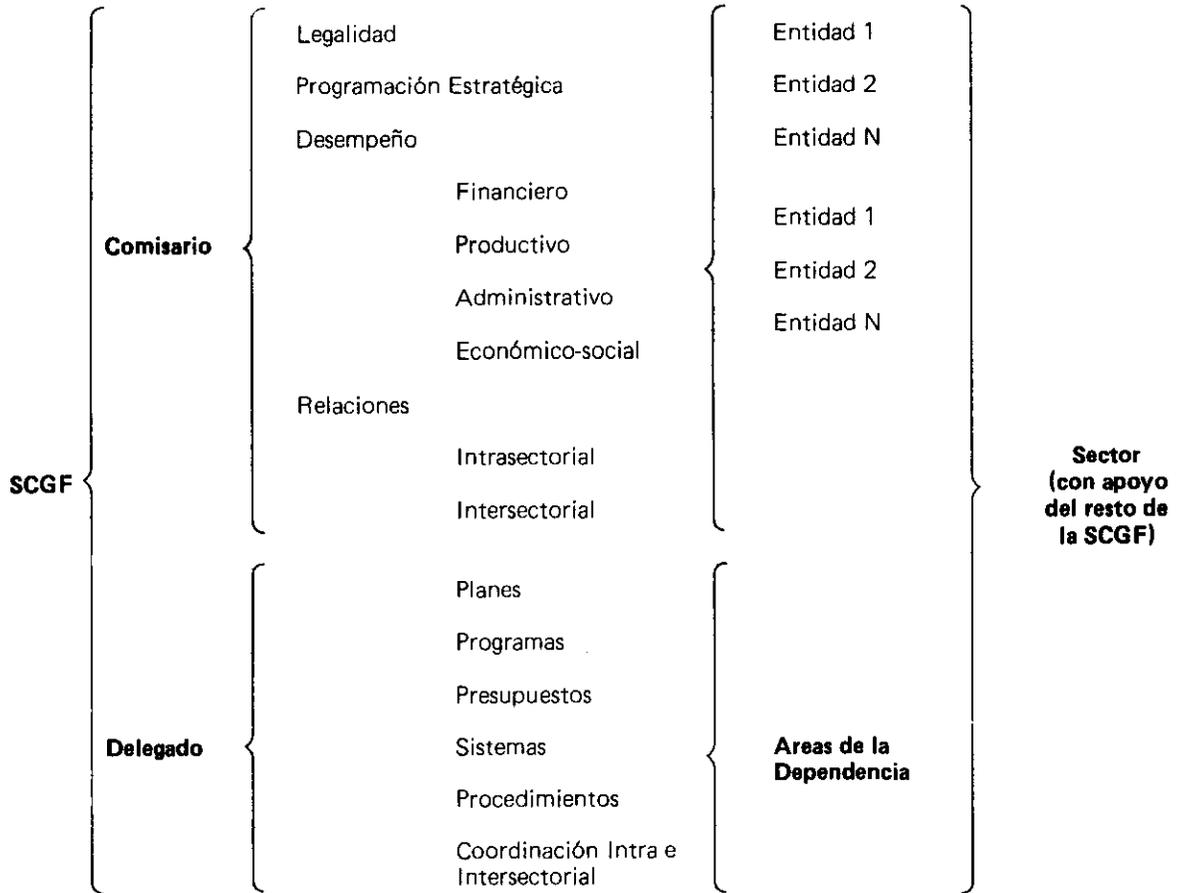
OBJETIVO: UNIFORMAR LA POLITICA DE LA RAMA

COMISARIO: EQUIPO DE TRANSPORTE

<i>ENTIDAD</i> <i>PROBLEMATICA</i>	C O M I S A R I O				
	<i>MEXICANA DE AUTOBUSES</i>	<i>MOTO DIESEL MEXICANA</i>	<i>DIESEL NACIONAL</i>	<i>DINA CAMIONES</i>	<i>CONCLUSIONES</i>
Apego a: Legalidad					
Programa-presupuesto					
Desempeños: Financiero					
Productivo					
Administrativo					
Económico-social					
Relaciones: Intrasectorial					
Intersectorial					
Conclusiones					

Cuadro 4

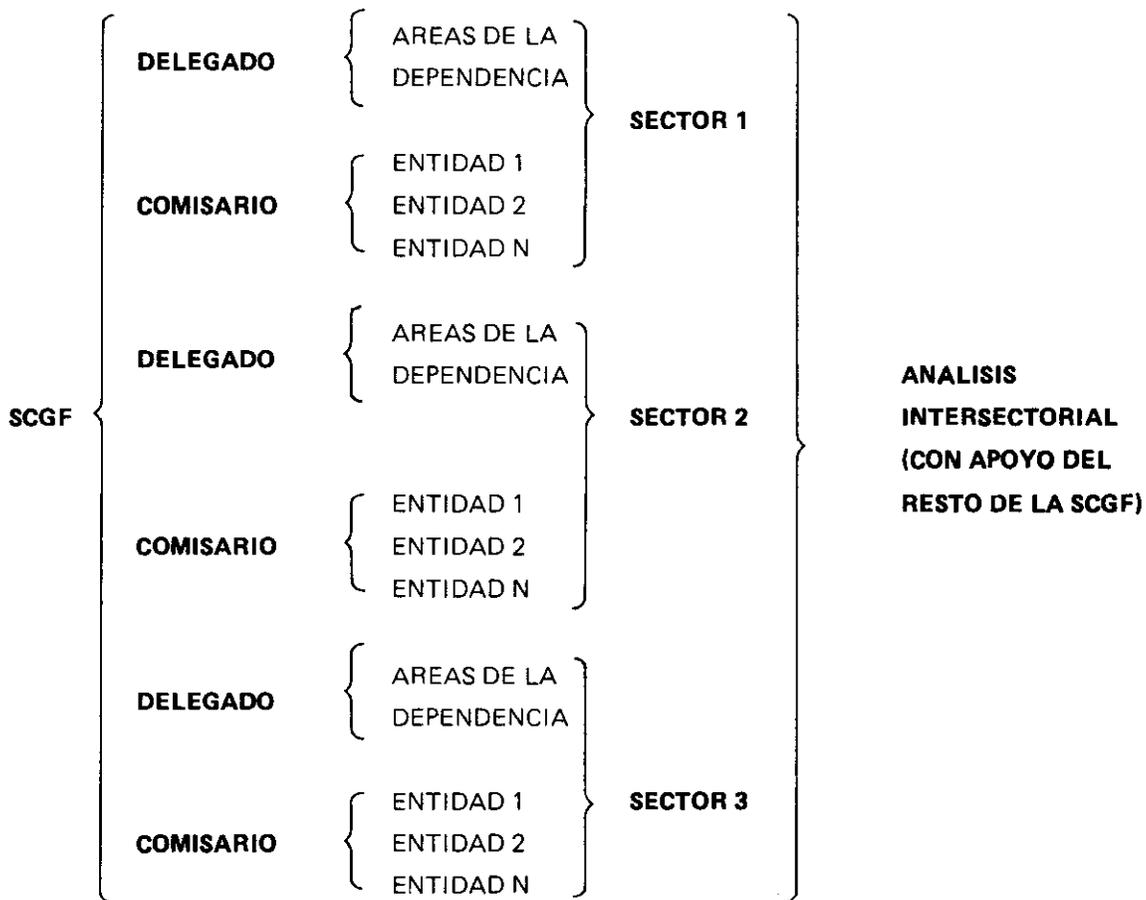
NIVEL SECTORIAL DE LA EVALUACION



Ver ejemplo en cuadro 5.

Cuadro 6

NIVEL INTERSECTORIAL DE LA EVALUACION



Ver ejemplo en cuadro 7.

segundo, el sector se compone de entidades afines, estén o no sectorizados en la misma dependencia central.

El primer principio se explica por la necesidad y conveniencia de asegurar en una sola instancia, la visión integral sobre la totalidad de las entidades consideradas dentro del sector. Resulta invaluable la oportunidad que esto representa, en términos de conocimientos de cada entidad y posibilidades de análisis horizontal sobre el conjunto. La visión agregada debe conducir a propuestas que racionalicen la estructura sectorial, así como que promuevan la coordinación de políticas y programas de desarrollo.

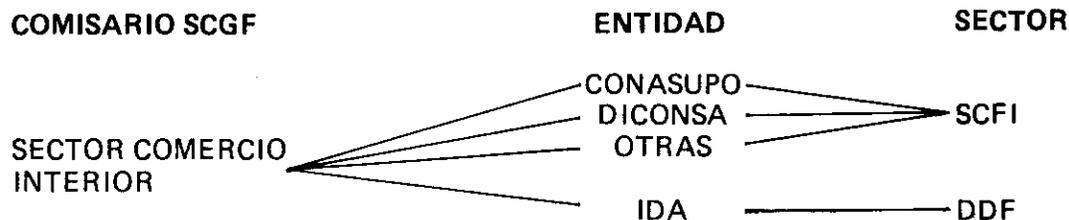
El segundo principio, si bien no respeta una disposición obsoleta, se hace indispensable para asegurar la visión global del comisario, al incluir en un mismo sector a las entidades afines asignadas administrativamente a diferentes sectores. Es importante resaltar lo anterior porque, como se ha mencionado, el comisario no sólo cumple labores de vigilancia sobre el patrimonio y la gestión pública, sino que debe producir evaluaciones y proponer mejoras que hagan más eficaces y eficientes las actividades de cada entidad y de su sector en su conjunto. Como ejemplo se tiene:

Respecto a sus funciones, la de vigilancia es ejercida en cuatro aspectos principales: la legalidad de la gestión; la efectiva programación de las actividades; el desempeño administrativo, productivo, financiero y económico-social de las entidades o dependencias, a lo que adiciona su análisis de la vinculación y conducción intrasectorial, así como sobre las relaciones de coordinación intersectorial.

Los comisarios y delegados, al promover y participar en las autoevaluaciones central, paraestatal y sectorial, apoyan a sus titulares, propiciando la buena marcha de entidades y dependencias.

En la autoevaluación del sector central, el delegado colabora con el titular de la dependencia y con las áreas responsables de efectuar o coordinar las autoevaluaciones, vigilando que se cumpla con los programas y presupuestos establecidos, así como que se cuente con sistemas y procedimientos para una gestión eficiente, tanto en la secretaría como en su carácter de coordinadora de sector.

En la autoevaluación del sector paraestatal, el comisario promueve la autoevaluación al nivel de los titulares y de los órganos de



gobierno de las entidades. La figura del comisario es determinante, toda vez que se encuentra adscrito a un grupo de entidades que pueden corresponder a uno o más sectores, por lo que su visión, más general, le permite apoyar en mejor forma a sus titulares y órganos de gobierno.

Por último, la participación de los comisarios y delegados es elemento fundamental para promover la autoevaluación sectorial. Su presencia en las áreas centrales como en las paraestatales de un mismo sector, favorece la coordinación de acciones sectoriales en favor del proceso de autoevaluación.

En general, tanto las evaluaciones hechas en el ámbito interno de la SCGF, como las derivadas de promover el proceso de autoevaluación, deben estar orientadas a los aspectos cualitativos de la gestión. Deben permitir valorar la eficacia y eficiencia con que se responde a las demandas de la sociedad y detectar los problemas o ineficiencias existentes. Es pues una evaluación de congruencia y de eficiencia referida a los programas y objetivos, a los sistemas y procedimientos adoptados y aplicados por las dependencias y entidades a través de los cuales no sólo cumplen los fines que les son propios, sino que contribuyen a los propósitos agregados de la política gubernamental.

Se ha dicho que la evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento que debe conducir a propuestas de mejora. La evaluación de la SCGF no es cuantitativa, sino cualitativa, sobre la gestión pública. Las propuestas de mejora que de ella emanan son también cualitativas y, más que cifras, conciernen aspectos estructurales. Dichas pro-

puestas son analizadas con las unidades responsables para que basados en su autonomía de gestión, se decida su aplicación.

El sistema de evaluación realizado en las dos vías paralelas descritas, la autoevaluación por las dependencias y entidades y su complemento genérico a través de la SCGF como dependencia globalizadora, se convierte así en un punto de vital importancia para el funcionamiento de la administración pública federal.

EVALUACION GLOBAL DE LA GESTION PUBLICA

La participación de comisarios y delegados en las autoevaluaciones central, paraestatal y sectorial, así como sus labores de evaluación al interior de la SCGF, les proporciona una visión sectorial e intrasectorial, por lo que sus informes de evaluación deben contener apreciaciones valiosas necesarias para mejorar la eficiencia de la actividad gubernamental.

En base a los aportes de los comisarios y delegados y con el concurso de los demás instrumentos de la SCGF, esta última está en posición de evaluar la gestión pública gubernamental al nivel de entidades, ramas, subsectores o global, de la administración.

CONCLUSIONES

El sistema de evaluación debe arraigarse como una actividad institucional y permanente en dependencias y entidades, de manera que forme parte natural de sus propios programas y trabajo, y cuya práctica depure su funcionamiento mediante la corrección de sus deficiencias.

La autoevaluación al interior de los sectores, lleva implícito el absoluto respeto a su responsabilidad y autonomía. Cada una de las partes que los integran, debe asegurar el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales y sectoriales, con lo que la aportación a los objetivos nacionales se refuerza. Al mismo tiempo, la práctica de las autoevaluaciones debe conducir a un uso más racional de los recursos y a la transparencia de la gestión pública.

A nivel nacional, la evaluación integral de la gestión pública, a través del Sistema de Control y Evaluación Gubernamental, permite apreciar con claridad la problemática sectorial e intersectorial que presenta la administración pública federal, a efecto de disponer de mayores elementos que permitan las adecuaciones necesarias al sistema de planeación y a la gestión directa de las agencias gubernamentales, para el cabal cumplimiento de los objetivos de gobierno.