



La auditoría al desempeño como un factor clave para el análisis prospectivo y la prevención del riesgo en las políticas públicas

Performance auditing as a critical component for prospective analysis and risk mitigation in public policy

Bryan Jorge Rodríguez Villavicencio*

Recibido: 24 de octubre de 2024
Aceptado: 28 de enero de 2025

Resumen

El ejercicio de los recursos públicos es un tema de importancia para la sociedad debido a que se busca que los gobernantes ejerzan los recursos públicos con eficiencia y con los mayores beneficios posibles. Por ello, las acciones gubernamentales son constantemente sujetas a revisión por parte de diversos actores. En el presente texto se describirá en qué consisten las auditorías al desempeño, su vinculación con las políticas públicas y cómo favorecen al enfoque preventivo de riesgos a partir del análisis prospectivo, sin dejar de lado su finalidad de ser una herramienta de fiscalización de los recursos públicos. Finalmente, se mostrarán dos casos del enfoque aplicado por parte un ente nacional y otro internacional.

Palabras clave

Auditorías al desempeño, prospectiva, fiscalización.

Abstract

The use of public resources is an issue of importance for society because it seeks for rulers to use public resources efficiently and with the greatest possible benefits. Therefore, government actions are constantly subject to review by various actors. This text will describe what performance audits consist of their connection with public policies and how they favor the preventive approach to risks based on prospective analysis, without leaving aside their purpose of being a tool for monitoring public resources. Finally, two cases of the approach applied by a national and an international entity will be shown.

Keywords

* Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente es candidato a Doctor en Ciencias Políticas y Sociales en el Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Correo electrónico: vrodriguez@politicas.unam.mx; brvrodriguez@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0401-8522>

Performance audits, Oversight of public resources, Prospective analysis

1. Introducción

El ejercicio de recursos públicos es un tema de análisis necesario en la actualidad para conocer la forma mediante la cual se gasta el dinero “de todos”. Conocer el destino del ejercicio del gasto público es un tema merecedor de revisiones y discusiones que permitan identificar formas eficientes y que se logre cumplir con los objetivos y metas establecidos, los cuales reflejarán el grado de satisfacción de la sociedad en los bienes y servicios obtenidos.

Conocer el grado de satisfacción y descubrir si el ejercicio de recursos está siendo efectuado de forma objetiva, eficiente, eficaz, racional, sin sesgos, ni derroches es una tarea que, usualmente, se le confiere a un ente distante de aquel que ejerce el recurso, es decir, se requiere de un organismo que ejecute el recurso y de otro que lo evalúe. La finalidad de esta separación es el fortalecimiento de la objetividad en la revisión del ejercicio del gasto, la limitación a la intromisión por parte del ejecutor del recurso, a fin de lograr un análisis transparente y veraz.

Realizar un ejercicio de evaluación no es una tarea sencilla, implica desarrollar criterios que definan la responsabilidad social y el curso de las políticas públicas, a fin de poder identificar los criterios racionales que permitan conocer el rumbo que tomará el Estado para la solución de los problemas públicos.

Las políticas públicas son una herramienta de intervención cuyo fin es corregir, incidir o efectuar una acción pública con el propósito de solucionar un problema, cuya temporalidad puede ser definida por el Estado o por la exigencia de la sociedad; no obstante, las políticas públicas son falibles, ya sea en la delimitación de sus alcances, de su objetivo o en su diseño, de ahí la importancia de la evaluación de políticas.

Para evaluar el destino de los recursos; así como de la eficacia de las políticas públicas se requieren de diversos mecanismos que permitan monitorear el quehacer gubernamental. Uno de esos mecanismos es la auditoría al desempeño que, en los últimos años, ha demostrado ser una herramienta importante en el proceso de evaluación debido a que facilita la identificación de áreas de oportunidad, ofrece una visión objetiva de la política pública y permite corregir las deficiencias detectadas en tiempos razonables para continuar con los principios de racionalidad económica y de maximización de los beneficios públicos.

Para conocer el rumbo de las políticas públicas es pertinente analizar los elementos que le dieron origen, con lo cual es menester que se efectúe un análisis retrospectivo para comprender las decisiones públicas; asimismo, es necesario que se realice un estudio que intente vislumbrar cuál es el posible destino que tengan las políticas, esto con la intención de prevenir algún riesgo futuro, es decir, se requiere de un estudio prospectivo.

Parte del análisis prospectivo es intentar conocer cuál será el rumbo de las acciones y limitar en lo posible los escenarios inciertos, para estudiar con antelación el número de escenarios posibles que pueden presentarse ante una decisión, lo anterior con la finalidad de conocer las posibles consecuencias y maximizar los beneficios posibles.

Asimismo, conocer los riesgos, vistos como incertidumbre, es una ventaja para contener fallas en las políticas públicas, ya que, mitigar un riesgo es maximizar un beneficio para el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas planteados. Por ello reducir los riesgos da certeza a las decisiones que se tomen en el tiempo. Las auditorías al desempeño cumplen un rol preventivo al señalar áreas de oportunidad en los procesos de toma de decisiones al mostrar áreas de oportunidad en fases de diseño e implementación de las políticas públicas.

El análisis que ofrecen las auditorías al desempeño para conocer el rumbo de las políticas públicas es un insumo importante para los análisis de prospectiva, debido a que nos da una introducción al futuro con base en los elementos presentes y pasados.

En este trabajo se busca exponer la importancia del análisis prospectivo en las políticas públicas, a partir del enfoque preventivo que ofrecen las auditorías al desempeño, las cuales al contener nueva información y una visión objetiva de la situación coadyuvan al mejoramiento en el uso de los recursos públicos.

Se dará una breve descripción de la importancia de las auditorías vistas como un elemento que tiene la intención de transparentar el quehacer público y evitar los actos de corrupción. Posteriormente, se analizarán las auditorías al desempeño y se abordará el tema de las políticas públicas; así como la importancia de que sean evaluadas para garantizar la objetividad y contar con una visión externa que coadyuve al desarrollo óptimo de los programas públicos.

Además, se señalarán los elementos que ofrecen las auditorías al desempeño para realizar un análisis prospectivo y cómo puede utilizarse para conocer el devenir de los programas públicos, ayudando al fortalecimiento de las acciones con resultados favorables o, en su caso, a la corrección oportuna de las deficiencias identificadas.

Finalmente, como metodología, se empleará un análisis comparativo entre evaluaciones de dos instancias: la Auditoría Superior de la Federación (ASF) órgano técnico de fiscalización de la Cámara de Diputados de México y el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), organización internacional, cuyos fines se centran en el análisis de los principales problemas a nivel mundial.

Por medio de la comparación entre ambos estudios se plasmarán los hallazgos obtenidos en el apartado de conclusiones, a fin de dar a conocer los elementos identificados entre ambas instituciones a través del uso de métodos de evaluación coincidentes con los practicados en las auditorías al desempeño. Asimismo, se describirán los riesgos que ambos trabajos identificaron y se señalará cómo la auditoría al desempeño puede coadyuvar a mejorar los procesos de toma de decisiones.

2. Fundamentación teórica acerca de las auditorías al desempeño

La crisis del Estado ubicada en el último cuarto del siglo XX dio paso a una propuesta de un Estado mínimo en el cual se considera necesario “el ajuste fiscal, el redimensionamiento de la actividad productiva del Estado y la apertura comercial” (Bresser y Cunill, 1998: 25). Lo anterior implicó una mayor desregulación de los mercados y un proceso reflexivo respecto de la intervención del Estado en la sociedad.

La crisis del Estado repercutió en una serie de dificultades que fueron más allá de la necesidad de que se mantuviera un equilibrio sostenible entre sus ingresos y gastos. El manejo de los gastos sociales (educación, salud, seguridad social de la población, etc.) rebasaba los ingresos obtenidos por los Estados para subsanar las necesidades.

Sin embargo, se presentaron factores en la sociedad que reclamaron una mayor apertura en la forma en la cual los gobiernos ejercían el gasto, y a la vez ejercían el poder, entendido este como la forma mediante la cual se establecen las directrices para obtener los mejores beneficios de la sociedad.

Esta configuración afectó la concepción de lo público y la forma en que se presupuestan las acciones para la solución de problemas, debido a que se emplearon reformas que han “significado un cambio dramático en el modo de financiarlos al inclinar la balanza desde los impuestos a los cargos directos, preferentemente a los usuarios” (Cunill, 2012:4).

Aunado a lo anterior, la sociedad comenzó con un proceso de análisis y escrutinio de las actividades públicas, a fin de que se optimizara el uso de los recursos públicos favoreciendo los principios de eficiencia, eficacia y economía, a fin de que el Estado ofrezca los mayores beneficios y se aleje de los esquemas de corrupción que desvirtúan la razón de ser de las acciones públicas.

Las formas de interacción entre el Estado y la sociedad aumentaron el grado de participación, coordinación y corresponsabilidad en los asuntos públicos bajo esquemas de supervisión y actividades relacionadas con la rendición de cuentas.

En ese sentido “el bienestar del yo o el de nosotros está en función de la solidaridad, la confianza, la justicia, el respeto y la cooperación como valores éticos esenciales en toda organización” (Salinas, 2017: 25). Es así como la conformación o configuración del Estado, se ha modificado con nuevos esquemas y con la creación de nuevas instituciones de control gubernamental bajo una nueva dinámica de organización.

Dentro de estos nuevos esquemas con los que se cuenta para la revisión del quehacer público se encuentran las auditorías al desempeño, cuyo propósito es ayudar a los ciudadanos a que se conozca la operación de un programa y el cumplimiento de la norma por parte de los servidores públicos, quienes deberán regirse en todo momento con ética y probidad en el servicio público.

2.1 Fundamentación acerca de las auditorías al desempeño

A inicios de 1990 la evaluación de resultados ha recibido un grado de atención importante lo que incidió para que se diera un mayor interés por conocer nuevas formas de evaluación a través de “la aplicación del rigor y los cánones propios de las ciencias sociales a la formulación de políticas y programas y a la gestión del sector público en general” (Zaltsman, 2004: 2) a fin de introducir un cambio en la forma de llevar a cabo los análisis cualitativos.

Esta corriente de modernización del Estado es un fenómeno generalizado en los últimos años a nivel mundial (Villalobos, 2010: 31) la cual enfatizó nuevas necesidades entre las que destacan la creación de un sistema de evaluación de las acciones que realizan los gobiernos, a fin de conocer el impacto de los programas como el desempeño de quienes los manejan lo que conlleva a la realización de “un estrecho seguimiento de los avances, recursos y resultados finales”. (Cabrero, 1997: 15).

Bajo un contexto de reformas de Estado surge el modelo de la Nueva Gestión Pública, el cual trajo consigo un interés por la incorporación de “mecanismos concretos de evaluación y que

despierta expectativas frente a la posibilidad de encontrar una herramienta para la formulación de políticas y programas, y para la gestión del sector público en general” (Zaltsman, 2004: 1).

Es así como la eficiente utilización de los recursos en el sector público incorporó la necesidad de que la eficiencia se vea reflejada en resultados medibles y articulados a las políticas públicas (Whittingham y Ospina, 2000 citado por Villalobos, 2010: 32). Esto hizo imprescindible la elaboración de mecanismos e instrumentos que evalúen y revisen el correcto funcionamiento las administraciones públicas en el mundo.

Para lograr esta eficiencia y eficacia en los procesos que ejecutan los gobiernos se optó por aplicar algunos principios tales como: “que el servicio público esté orientado a resultados; y el énfasis en el diseño organizacional dentro del gobierno” (Villalobos, 2010:40). Para el caso mexicano, la aplicación de estos principios se tradujo en el desarrollo de procesos para la mejora institucional, en específico, de los procesos de fiscalización.

De acuerdo con la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2024) Fiscalizar es esencialmente “revisar, auditar, vigilar; su propósito es comprobar que el dinero público otorgado a las dependencias y entidades del gobierno sea utilizado de forma correcta, eficiente, y con honradez” (p. 46). Con ello podemos señalar que el proceso de fiscalización conlleva una evaluación para conocer si los resultados obtenidos son los deseados, si se dio el cumplimiento pertinente a las leyes y, en efecto, al ejercicio de los recursos.

Los objetivos de la fiscalización consisten en la apropiada y eficaz aplicación y uso de los fondos públicos, la búsqueda de una administración rigurosa, la regularidad en la actividad administrativa y la generación de información, por medio de la divulgación de informes confiables, oportunos y objetivos. (Adam y Becerril, 2008). Sin embargo, se requiere de mecanismos cuyo análisis no se concentre únicamente en la cuestión cuantitativa permitiendo la apertura a nuevos instrumentos capaces de explicar el desempeño de las instituciones; así como de las políticas públicas.

La fiscalización ha sido la forma en que se revisa, audita, vigila y supervisa la actuación de las personas servidoras públicas, aunque no se circunscribe exclusivamente al ámbito de la Administración Pública Federal, es el ámbito en el que periódica y permanentemente se fiscaliza cada ejercicio fiscal (García, 2021:197).

Asimismo, las auditorías han sido practicadas en forma tradicional, es decir, “se llevan a cabo a posteriori, ya que se revisa únicamente lo actuado o, en su defecto, el desempeño, pero exclusivamente, sobre situaciones de hecho” (García, 2021: 198). Esta situación hace de las

auditorías tradicionales, orientadas a la comprobación del ejercicio de gasto estén limitadas en temporalidad y sean carentes de análisis de la competencia de los actores involucrados y de los impactos identificados a partir de los resultados obtenidos.

Un elemento coadyuvante de la fiscalización es la práctica de las auditorías al desempeño vistas “como [una] herramienta del sector gubernamental, independiente de las revisiones tradicionales que se han enfocado [en] la cuantificación de la información sin ver el aspecto cualitativo de la función pública”. (Adam y Becerril, 2008).

Para implementar adecuadamente las auditorías al desempeño se requiere contar con una base cuyas premisas establezcan lo siguiente: disponer de información veraz, suficiente y competente objeto de la fiscalización; contar con capacidad de recursos humanos y tecnológicos de los entes responsables de la fiscalización, y; un registro presupuestal y contable uniforme (Adam y Becerril, 2008).

Los principios señalados son coincidentes entre los diversos tipos de auditoría gubernamental; no obstante, las auditorías al desempeño van más allá, al identificar por medio de su revisión minuciosa los impactos derivados del ejercicio de recursos públicos, la contribución que efectúa la política pública al beneficio social, y ello le permite sentenciar si las acciones son respaldadas por la sociedad, lo que se traduce, a su vez, en una aprobación del proceso de toma de decisiones en el ámbito gubernamental.

La auditoría del sector público proporciona a los órganos legislativos, de supervisión, y al público en general “evaluaciones independientes y objetivas concernientes a las desviaciones de las normas aceptadas o de los principios de buena gobernanza” (INTOSAI, 2019: 24). Un ejemplo de ello son las auditorías que se realizan por parte de la ASF las cuales se enfocan en la revisión de las políticas, programas y demás operaciones gubernamentales. Estas revisiones, por su amplitud, implican un análisis que no se limita a tiempos determinados de revisión, por el contrario, abarca periodos de tiempo y actores cuya interrelación parte de los vínculos con el sector público.

Evaluar de forma objetiva, independiente y confiable es una labor intrínseca de las auditorías al desempeño, las cuales pueden ser vistas como un elemento coadyuvante en el mejoramiento de procesos mediante la revisión de objetivos y metas. Las auditorías cuentan con información contundente para establecer tendencias permitiendo ofrecer al ente auditado, y al público en general, el comportamiento de una acción pública en el tiempo.

2.2 La práctica de las auditorías en el ámbito internacional

Actualmente la práctica de la auditoría gubernamental tiende a la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los gobiernos. “La auditoría al desempeño contribuye a lograr que la transparencia y la rendición de cuentas sean mejores” (Adam y Becerril, 2008: 28).

En el siglo XX en el contexto de la depresión de los 30's y la segunda guerra mundial, se dio el espacio para la creación de organismos de auditoría gubernamental, a fin de “hacer algo contra los abusos y la corrupción en forma coordinada, [por lo que] en 1953 [se impulsó] la creación de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría (INTOSAI), o de Entidades de Fiscalización Superior (EFS)” (Salinas, 2017: 79).

La INTOSAI^{1/} es una organización encargada de elaborar normas para la auditoría del sector público, fomentar la buena gobernanza; y apoyar el desarrollo de capacidades, la cooperación y una continua mejora del rendimiento de las EFS definidos por la organización como entes que “ayudan a sus respectivos gobiernos a mejorar el rendimiento, aumentar la transparencia, asegurar la rendición de cuentas, [...] y fomentar la recepción y el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, a fin de aportar valor y beneficios a su ciudadanía”.

La forma en la cual es posible observar la participación de la INTOSAI en las auditorías gubernamentales, a nivel mundial, es mediante el desarrollo de principios comunes, tales como las ISSAI mismas que sirven de pauta para que las EFS lleven a cabo su labor de auditoría con base en estándares internacionales que al contar con criterios homogéneos facilita la identificación del trabajo de auditoría por otras entidades (trabajo entre pares) lo que favorece la transparencia de la fiscalización.

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI por sus siglas en inglés)^{2/} son las pautas autorizadas en materia de auditoría del sector público, cuyo propósito es asegurar la calidad de las auditorías, ampliar la transparencia de sus procesos y fortalecer la credibilidad de los informes (ISSAI, 2023). Estas normas proporcionan un lenguaje común para la auditoría del sector público y sirven como guía para las EFS en la aplicación de sus procedimientos de auditoría.

Estas normas internacionales consideran dentro de sus principios a las auditorías al desempeño como un elemento importante en los procesos de fiscalización para contribuir, junto con el

¹ La INTOSAI es la organización central para la fiscalización pública exterior. Es una organización no gubernamental con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC).

² International Standards of Supreme Audit Institutions.

resto de los tipos de auditorías existentes, en la evaluación profunda respecto del devenir de las políticas públicas y ofrecer posibles mejoras (recomendaciones) y buscar la reducción de riesgos, así como dar un contexto de la situación de la implementación de la política a quienes son los responsables del proceso de toma de decisiones.

Con base en lo anterior es pertinente preguntarnos ¿México dónde se inserta en todo esto? A nivel internacional México forma parte de organizaciones regionales que mantienen vínculos con la INTOSAI para el desarrollo de pautas de auditoría. Un ejemplo de ello es la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) con sede en Chile. Esta organización tiene como propósito “fomentar el intercambio [de] experiencias y buenas prácticas relacionadas [con] la fiscalización y [el] control gubernamental, así como el fomento de las relaciones de cooperación y desarrollo profesional entre sus miembros y partes interesadas” (OLACEFS, 2025).

Respecto de la EFS en México, la ASF preside la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental (ASOFIS) “organización autónoma, independiente y de apoyo técnico, formada por los organismos superiores de fiscalización de los Estados Unidos Mexicanos”.

La ASOFIS tiene diversos objetivos entre los que destacan “orientar y fortalecer las acciones de la fiscalización superior en México, y promover el mejoramiento administrativo y técnico de sus propios miembros” (ASOFIS, 2018: 3-4) los cuales se conforman por las entidades de fiscalización de las 32 entidades federativas más la ASF.

Con lo anterior identificamos un rigor metodológico, a nivel internacional, para la práctica de auditorías gubernamentales mismo que es replicado por México a través de su asociación nacional y de su EFS, es decir, por medio de las auditorías realizadas por la ASF; además, el rol de las auditorías al desempeño es consistente con las pautas internacionales y con los principios practicados en México, ya que, en ambos casos se busca conocer la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos públicos con el propósito de conocer el adecuado funcionamiento tanto de las políticas públicas como de sus respectivos ejecutores.

2.3 ¿Qué es una auditoría al desempeño?

Las ISSAI cuentan con un compendio de directrices para la elaboración de auditorías gubernamentales y dentro de ellos se encuentra un apartado específico para el desarrollo de auditorías al desempeño. En la ISSAI 300 “Principios de la Auditoría de Desempeño” se le define como una revisión “independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones,

programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia” (ISSAI, 2023: 8), y sobre si existen áreas de mejora.

Las auditorías al desempeño añaden una nueva dimensión dentro de las revisiones que se practican a los organismos públicos, ya que su actuar permite ofrecer resultados que demuestran que el dinero se está gastando no solo correctamente, sino también de la mejor forma posible (Glynn y Murphy, 1996). Esto ayuda a legitimar la gestión pública y coadyuva con la eliminación de las prácticas inadecuadas del sector público.

Auditar implica revisar con detenimiento a qué se hace referencia con la mejor forma posible y con evidencia que lo acompañe. Auditar el desempeño de los programas públicos requiere de “racionalidad de los postulados, objetividad de los datos y métodos de análisis en un contexto político” (Salcedo, 2011:18). Además, este tipo de revisión debe acompañarse de ejercicios relacionados con la transparencia y rendición de cuentas.

La acción gubernamental por sí misma “no asegura que se van a resolver los problemas; aun si los gobiernos cuentan con amplios recursos y con sólidas organizaciones burocráticas” (Arellano y Figueras, 2012: 25) se requiere de un ejercicio de rendición de cuentas que disminuya la desconfianza ciudadana que se viene arrastrando desde las crisis fiscales y económicas de los años ochenta y que han representado afectaciones sociales severas.

Por lo anterior, las auditorías al desempeño implican la evaluación de programas, cuyo fin es dar a conocer el rumbo de una decisión de política pública, capaz de establecer nexos con otras áreas del conocimiento y crear un espacio para ofrecer confianza ciudadana de que los recursos públicos se han empleado de la mejor forma.

3. Políticas públicas y auditorías al desempeño

En las ciencias sociales es recurrente el uso conceptual de las políticas públicas. Analizar una política puede significar la utilización de los métodos y técnicas para “contestar a la cuestión de cuáles serán los efectos probables de una política antes de que entre en operación” (Salcedo, 2012: 24). Este análisis requiere de una base metodológica y epistemológica para lograr una trascendencia y que su uso coadyuve en el tiempo.

De forma similar, las auditorías al desempeño se vinculan con las políticas públicas en la investigación social, cuyos elementos conceptuales y metodológicos otorgan a las auditorías al desempeño los insumos necesarios para contar con una base científica que permita

analizar políticas públicas. Por su parte, las políticas públicas, desde la perspectiva de la metodología aplicada a las ciencias sociales, son vistas como un objeto que se caracteriza por contener un componente ideológico, subjetivo e histórico que debe ser evaluado (Arellano y Figueras, 2012).

Evaluar una política es fundamentalmente “un asunto de la investigación social aplicada. Se nutre de la investigación teórica y su papel se centra en operacionalizar los conceptos de la teoría para hacerlos manejables en la investigación práctica”. (Arellano y Figueras, 2012: 54).

Es en este contexto, las auditorías al desempeño contienen elementos de la investigación científica, vinculando el análisis del objeto de estudio con las metodologías propias de las políticas públicas. Esta forma de auditar implica una revisión sustancial, ya que ofrece un conocimiento previo de la política pública y se emite una opinión respecto de la medida y de la efectividad de ésta (Salcedo, 2011).

El rigor metodológico que ofrece la investigación social a las auditorías de desempeño permite conocer múltiples aspectos de las políticas públicas, tales como la selección de prioridades, el trabajo gubernamental efectuado y las herramientas empleadas, los alcances, la factibilidad presupuestal, el diseño organizacional y, por supuesto, los objetivos y metas. Por ello, las auditorías al desempeño muestran una solidez científica capaz de otorgar un grado significativo de confianza ciudadana.

El uso de técnicas rigurosas y metodologías establecidas en la investigación social asegura que los resultados de las auditorías sean precisos y fiables. Al evaluar de manera sistemática y objetiva se pueden identificar áreas de mejora y fortalezas en la gestión pública. Esto no solo mejora la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también fomenta la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

Además, la aplicación de estas metodologías permite a los auditores desarrollar recomendaciones basadas en evidencia, lo cual es crucial para la implementación de políticas públicas más efectivas y eficientes. Esto se traduce en el fortalecimiento de la calidad y credibilidad de las evaluaciones, contribuyendo así a la prevención de situaciones identificadas a lo largo del ciclo de políticas públicas.

El enfoque de las políticas públicas, según Parsons (2007), se centra en el análisis de problemas y en el vínculo con la definición de las agendas políticas y el proceso de toma de decisiones e implementación. Realizar una auditoría al desempeño implica que se conozca el tema,

el problema que se intenta atender y sus posibles acciones para ofrecer como respuesta, elementos cruciales para llevar a cabo una auditoría al desempeño.

Cuando se realiza una auditoría de desempeño en el contexto de las políticas públicas, se busca evaluar cómo se han implementado estas políticas, qué resultados se han obtenido, y cómo se ha gestionado el proceso de toma de decisiones; va más allá de los objetivos establecidos y su respectivo cumplimiento, conlleva a conocer si se han abordado adecuadamente los problemas identificados inicialmente.

Definir un problema no es sencillo, implementar una política pública tampoco; su elaboración significó haber desarrollado un diagnóstico con las necesidades y la población por atender, identificar la factibilidad técnica, operativa y presupuestal para, finalmente, desarrollar una estrategia que busque una solución. La auditoría al desempeño realiza un proceso de retrospectiva de todos los pasos que comprenden las políticas públicas para determinar la idoneidad del análisis, evaluar la correcta determinación de factibilidades y evaluar sus resultados.

La auditoría al desempeño juega un papel crucial en este proceso al llevar a cabo una revisión retrospectiva de todas las etapas de la política pública, permite que se conozca la calidad del análisis realizado junto con una revisión a fin de que los resultados obtenidos muestren la congruencia entre aquello que se planeó en el diseño con las consecuencias identificadas después del proceso de implementación.

Realizar un análisis retrospectivo conlleva desarrollar un proceso reflexivo de las causas que llevaron a que una decisión tomara un rumbo determinado en el presente, abarca el ciclo de políticas y favorece la explicación del avance o retroceso de las acciones públicas de acuerdo con los objetivos logrados; visto desde la óptica de las auditorías al desempeño, se analiza el problema público, se evalúa y se pronuncia acerca de los resultados de su evaluación.

4. Importancia de las auditorías al desempeño

La auditoría al desempeño es un conocimiento socio administrativo relacionado con la “nueva gestión pública” (NGP). Por su propia naturaleza, “enfoques y alcances tiene un carácter de control gubernamental amplio, de manera que conviene comprenderla como una herramienta de monitoreo y evaluación” (Salinas, 2017: 23).

Como se ha mencionado antes este tipo de auditorías se orientan hacia la eficiencia y eficacia en la gestión pública, así como al adecuado uso de los recursos públicos, enfatizan sus es-

fuerzos en dar a conocer, mediante la investigación social, las áreas de oportunidad y ofrecen un enfoque preventivo que ayuda al proceso de toma de decisiones y a la corrección de deficiencias en las políticas públicas.

Además, las auditorías al desempeño cuentan con un andamiaje normativo que faculta la revisión exhaustiva del diseño institucional, congruencia normativa, que, junto con el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas busca ofrecer un panorama de las condiciones de los programas federales.

Un ejemplo de este andamiaje normativo es la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFyRCF, 2021) la cual señala que uno de los elementos que comprende la revisión de la Cuenta Pública es “la práctica de auditorías sobre el desempeño para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas federales” (art. 2).

Por su parte, la última reforma a las actividades relacionadas con el proceso de fiscalización realizadas a la Secretaría de la Función Pública (SFP), en 2020, con sus respectivos ajustes en 2022, enfatizaron la importancia de las auditorías al desempeño al señalar que este tipo de auditorías se definen como “revisiones objetivas y confiables que permiten conocer si los programas federales operan bajo los principios de eficacia, eficiencia y economía” (SFP, 2020).

Este tipo de revisiones implican que se tenga un conocimiento de la alineación programática y presupuestal, por lo que el Plan Nacional de Desarrollo (PND), y sus respectivos programas sectoriales, regionales, entre otros, son la base para determinar la congruencia y el cumplimiento de objetivos.

Asimismo, la factibilidad presupuestal juega un rol importante, pues no es posible lograr el cumplimiento de los objetivos y metas planteados si se carece de recursos (económicos, materiales, humanos, etc.). Por ello el análisis del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) en las auditorías al desempeño permite identificar un establecimiento racional de las metas y se evita caer en objetivos ambiciosos cuyos cumplimientos son poco factibles ante la ausencia presupuestal.

Auditar a la administración pública mediante un enfoque de desempeño conlleva revisar la capacidad de respuesta para procesar las demandas sociales, las cuales compiten para ingresar a la agenda de las respuestas institucionales y tener así, “los apoyos y recursos que permiten trascender en la vida colectiva” (Uvalle, 2004: 2).

4.1 La prospectiva como elemento de prevención en las auditorías al desempeño

El ser humano siempre ha estado preocupado por conocer qué le deparará el día de mañana; es propenso a la incertidumbre y al miedo al futuro, lo que nos impulsa a buscar elementos para controlarlo. Vivimos en busca de certezas.

La realidad que se está experimentando hoy en día entraña una serie de cambios que ocurren en tiempos muy cortos. Si comparamos con otras épocas, podríamos decir que vivimos de forma acelerada. Por ello, las ciencias sociales deben avanzar a un ritmo similar y tener la capacidad de interpretar las transformaciones en la sociedad, en el gobierno y en los mecanismos para vigilar la correcta operación de lo público. Las auditorías al desempeño, basadas en la metodología de las ciencias sociales, ofrecen una revisión fundamentada en las acciones gubernamentales realizadas y, a su vez, pueden emitir un pronunciamiento sobre el futuro.

Tener certeza respecto del futuro es algo hasta ahora imposible; no obstante, la búsqueda por vaticinar eventos ha sido de suma atracción para la humanidad desde hace años. Por ello, se han empleado herramientas en el pasado y en el presente que permiten una aproximación al futuro. Si bien no es posible predecir todos los eventos con exactitud, existen acciones que permiten determinar el comportamiento de algunos elementos. La recurrencia de sucesos ofrece tendencias y permite que los análisis muestren pronunciamientos que predigan un éxito o fracaso.

La prospectiva es una lucha contra el azar que suele dejar muchas acciones “al tiempo, al desperdicio de recursos, a los gastos excesivos, cuando algo que es urgente se ataca demasiado tarde” (Baena, 2015: 29). La prospectiva no es vaticinio, es desarrollar acciones preventivas ante la posibilidad de ocurrencia de escenarios y contar con el tiempo suficiente para prevenir catástrofes mayores.

La prospectiva “construye futuros, no los adivina ni los predice, ni sigue un futuro idealizado, los construye basada en los datos del pasado y del presente para cambiar las tendencias o minimizar sus impactos” (Baena, 2004: 146). Sus métodos y técnicas, en conjunto con las auditorías al desempeño, ofrece una advertencia, un pronunciamiento relacionado con posibles escenarios y las consecuencias probables de materializarlos, por lo que las auditorías al desempeño pueden advertir a los responsables de tomar decisiones acerca de los posibles riesgos.

De manera similar, las auditorías al desempeño, mediante su rigor metodológico, recopilan datos, procesan información y generan resultados, los cuales permiten emitir pronunciamientos que advierten sobre los riesgos futuros. Las revisiones orientadas al desempeño de progra-

mas dan a conocer la evolución social y contribuyen a que las políticas públicas retomen el rumbo ante deficiencias detectadas, lo que se traduce en mejoras hacia el futuro.

La auditoría al desempeño tiene una función de prevención y cuidado de los detalles que en caso de no hacerse conllevan a la ineficacia en el uso de recursos públicos, lo que afecta la viabilidad de los programas, pone en tela de juicio el profesionalismo de los responsables de la gestión pública y disminuye los beneficios a la sociedad. Por ello, los elementos de investigación que posee ofrecen la posibilidad de indicar un rumbo, marcar tendencias y prevenir riesgos, a fin de dar solidez al proceso de toma de decisiones y que sus aportaciones puedan servir de insumo para la posteridad.

El análisis prospectivo es un componente crucial en la investigación social que busca con elementos técnicos y metodológicos la anticipación y la planificación ante futuros inciertos, o ante riesgos que pueden atenderse. Esto fomenta que las instituciones requieran de una mayor innovación, adaptabilidad y participación inclusiva para que el diseño de políticas cuente con la creación de políticas más informadas, equitativas y sostenibles, preparando a las sociedades para enfrentar los desafíos del futuro de manera más efectiva.

La convergencia entre la construcción de escenarios mediante el análisis prospectivo y la base metodológica de las auditorías al desempeño permite la prevención de los riesgos y visualizar las posibles soluciones que mitiguen las fallas futuras. Al integrar estos enfoques, se fortalece la capacidad de los gobiernos para adaptarse a cambios rápidos y complejos en el entorno socioeconómico y político, asegurando una gestión más eficiente y orientada a resultados.

4.2 La prevención del riesgo en las auditorías al desempeño

El riesgo es definido como “la posibilidad de pérdida o daño implica que un evento de naturaleza incierta al ocurrir pueda tener consecuencias adversas para lograr un objetivo” (Fernández D. y Munier N., 2011: 25). El riesgo es una muestra de que la incertidumbre es parte de reconocer que un objetivo puede no ser logrado.

Al identificar y estar en condiciones de mitigar riesgos una organización se vuelve resiliente ante los cambios y eventos imprevistos. Conocer los riesgos con antelación permite que se minimice el impacto de situaciones adversas. Si bien mitigar no es garantía del cumplimiento de un objetivo si se coadyuva en la reducción de adversidades y se contribuye al aumento de probabilidad de cumplimiento de metas.

El proceso de identificar riesgos forma parte importante del proceso de planificación estratégica y comienza con la comprensión clara de los mandatos y objetivos; así como de un análisis de factibilidad técnica y operativa que permita identificar situaciones de distinta naturaleza, como externalidades que no son posibles de controlar (en su totalidad) o internas que pueden ser atendidas mediante procesos correctivos al interior.

Ambos tipos de factores, externos e internos tienen el potencial de impactar a la organización en cualquier momento, por lo que es crucial mantener una vigilancia constante. Las auditorías al desempeño representan una evaluación periódica para mostrar las áreas que deben fortalecerse mediante el control y el rediseño institucional, a fin de que los entes auditados se encuentren en posibilidad de cumplir con sus objetivos y metas.

En el marco de la Administración Pública en México, las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, emitidas por la Secretaría de la Función Pública, definen el riesgo como “el evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales (SFP, 2016: 5).

Para la adecuada mitigación de riesgos dentro de la Administración Pública en México la SFP establece la necesidad de que se proporcione un control interno eficaz, definido como “una seguridad razonable sobre la consecución de las metas y objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos” (SFP, 2016: 3)

Para mitigar un riesgo se requiere de una adecuada administración puesto que están en juego los objetivos institucionales y no es cosa menor si es en materia de recursos públicos, sin embargo, contar con actividades de control que mantengan actualizados los procedimientos es una tarea en la cual los esquemas tradicionales de auditoría no inciden con la profundidad necesaria. Es por ello que en las auditorías al desempeño dado su carácter cualitativo pueden efectuar una mejor tarea de revisión de objetivos y metas; así como como de la factibilidad para su concreción, siendo esta parte fundamental para la identificación de riesgos.

En materia de política pública, el riesgo es un elemento que requiere atención ante la responsabilidad de ejercer recursos públicos y la necesidad de usarlo de la mejor forma, siendo la fase de implementación de políticas donde es posible identificar con mayor claridad esta situación. Ante su nexo con la vida política, el no mitigar un riesgo puede trascender a otras esferas.

Las políticas públicas se conforman “mediante un conjunto de decisiones y la elección entre alternativas” (Aguilar, 2003 citado por Aguilar y Lima: 2009: 2). Con ello, podemos afirmar que

no hay una decisión correcta, pero su elección depende de la factibilidad, la evidencia y la racionalidad de quienes se encargan del diseño y la implementación de acciones públicas. Por lo que “las deficiencias en la implementación descubren ineficiencias en el aparato de gobierno [...] parece que los fracasos en la implementación de políticas pueden reducir un apoyo político subsecuente” (Revuelta, 2007: 5).

Cabe señalar que las auditorías al desempeño son un elemento clave en el conjunto de herramientas que se tiene dentro de la auditoría gubernamental, no solo para fortalecer la lucha contra la corrupción o algunos fallos sistémicos dentro de la estructura gubernamental, sino para contribuir a organizar las instituciones.

5. Enfoques de auditorías al desempeño, análisis comparado.

A continuación, describiremos el análisis realizado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) mediante el cual se empleó el análisis prospectivo, se mostraron tendencias y posibles escenarios, los cuales señalaban riesgos derivado de las acciones implementadas, con la finalidad de mostrar escenarios posibles a materializarse en el tiempo y riesgos que pueden ser atendidos antes de convertirse en problemas de mayor alcance.

Asimismo, expondremos un caso de auditoría al desempeño ejecutado por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) en el cual se muestra un análisis prospectivo en las políticas públicas donde se observa un escenario y su comportamiento en el tiempo; así como los riesgos de no llevar a cabo los cambios necesarios para la corrección de las deficiencias identificadas.

5.1 Prospectiva y desempeño en el ámbito internacional

En el ámbito internacional se han mostrado situaciones de cómo analizar desde un enfoque de auditoría al desempeño en conjunto con el análisis prospectivo, y se muestran resultados basados en tendencias y revela los posibles riesgos de mantener las condiciones identificadas en la auditoría, así como los escenarios negativos derivados de la falta de una decisión adecuada para corregir las deficiencias identificadas.

Una forma de prevenir el riesgo es mediante la adecuada documentación que permita fortalecer el proceso de toma de decisiones para que éste se desarrolle de forma certera y se aproxime eficazmente a la solución del problema. Un ejemplo de ello es el análisis realizado por parte del Foro Económico Mundial en el cual se muestra claramente las condiciones actuales en materia de igualdad sustantiva entre hombres y mujeres.

El análisis del Foro Económico Mundial en materia igualdad sustantiva entre hombres y mujeres señaló que en el período 2020-2022 se efectuó un análisis al Índice Global de Género (IGG) que muestra el posicionamiento de la mujer en cuatro categorías: participación económica y oportunidades, logros educativos, salud y supervivencia, y empoderamiento político.

Con ello se logró la creación de un índice que posicionara a más de 146 países respecto de las condiciones de igualdad entre mujeres y hombres (brecha de género). Los resultados (Tabla 1) permitieron observar de manera cuantitativa aquellos países cuya brecha de género era mínima, como Islandia, Finlandia, Noruega y Nueva Zelanda (WEF, 2022: 10), lo que permitió emitir un pronunciamiento acerca de los avances para reducir la brecha de género y señalar que en estos países existe una mayor igualdad entre hombres y mujeres.

Tabla1. Índice Global de Género (IGG) ranking 2022-2023W

Posición	País	IGG entre 0 -1
1	Islandia	0.90
2	Finlandia	0.86
3	Noruega	0.84
4	Nueva Zelanda	0.84
5	Suiza	0.82
142	Chad	0.57
143	Irán,	0.57
144	Congo	0.57
145	Paquistán (Pakistán)	0.56
146	Afganistán	0.43

Fuente: Elaborado con información del IGG del Foro Económico Mundial 2022

Notal: en la presente tabla solo se muestran las posiciones más altas y bajas (máximos y mínimos) de un total de 146 países. Entre más cercano se encuentre el IGG al 1 significa que existe una mayor igualdad de género, en contraste si la posición es próxima al cero muestra mayor desigualdad.

En contraste, se pudo determinar que países como Afganistán, Pakistán y la República del Congo mostraron las mayores brechas de género, por lo que se requiere de implementar acciones para mejorar las condiciones económicas, laborales, políticas, sociales y culturales de las mujeres (WEF, 2022: 10). Esto llevó a emitir un pronunciamiento respecto del IGG, señalando que sirvió “como un llamado a la acción para que los líderes incorporen la paridad de género en sus políticas. El futuro de nuestras economías, sociedades y comunidades depende de ello” (WEF, 2022: 4).

El enfoque fue más allá al señalar tendencias que mostraban ampliación de la brecha de género y, en algunos casos, ligeras reducciones; sin embargo, se indicaba que era “un progreso demasiado lento. A este ritmo, se necesitarán 257 años para cerrar esta brecha” (WEF, 2020: 6).

Este tipo de pronunciamientos ofrece un escenario donde la prospectiva fue utilizada como herramienta para el análisis de desempeño, una evaluación que contó con rigor metodológico y análisis cuantitativos y cualitativos. Esto permitió informar a quienes son responsables del proceso de toma de decisiones sobre la importancia de corregir las deficiencias o, de lo contrario, la tendencia se dirigiría hacia plazos poco realistas.

5.2 Evaluación de la política de apoyo alimentario por parte de la ASF

En el ámbito nacional se han considerado casos que ofrecen un análisis prospectivo mediante auditorías al desempeño y han mostrado posibles riesgos prevenibles en el presente. Para el caso de México se cuenta con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) quien tiene la función de fiscalización, misma que es ejercida conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad (CPEUM, 2024, art. 79).

En la revisión de la Cuenta Pública 2012, la ASF emitió el documento titulado “Apoyo Alimentario”, cuyo objetivo consistió en “verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas, considerando [...] la operación de la política durante el periodo 1989-2012” (ASF, 2012: 1).

Los principales pronunciamientos emitidos indicaron que, durante los años revisados, “el Estado mexicano implementó ocho programas alimentarios [...] para disminuir la prevalencia de desnutrición en la población nacional en situación de pobreza” (ASF, 2013: 178). Asimismo, se proyectó que, de continuar la tendencia actual en la política alimentaria, la desnutrición en menores de 5 años no sería erradicada a mediano y largo plazo en el país.

A manera de análisis prospectivo, la ASF realizó una proyección respecto de la prevalencia de la desnutrición en menores de 5 años, utilizando como intervalo de análisis el periodo 2012-2100, lo que implicó basarse en datos de ese año para hacer pronósticos hasta 88 años en el futuro. Con los datos obtenidos, el órgano fiscalizador pudo determinar que, de continuar la tendencia, la desnutrición en un sector de la población del país no se erradicaría a largo plazo. Esto evidenció la necesidad de implementar acciones que aceleren los procesos para lograr efectos positivos antes de lo pronosticado.

Proyección del indicador de baja talla en menores de 5 años en México, 2012-2100

Fuente: Auditoría Superior de la Federación (2012) Evaluación “Apoyo Alimentario”, México.

Durante la revisión se identificaron riesgos en otros ámbitos. Por ejemplo, se mencionó el surgimiento de nuevos problemas públicos como la obesidad, indicando que los esfuerzos del Estado mexicano deben enfocarse en combatir la desnutrición en ciertos sectores de la población, al mismo tiempo que se promuevan acciones para reducir la obesidad en otros. Este aspecto resalta la importancia de analizar el tema de una alimentación suficiente y adecuada, que mantenga un equilibrio entre la ingesta de alimentos y las necesidades dietéticas del organismo.

Con lo anterior, es posible observar la interacción entre las auditorías al desempeño y el análisis prospectivo, a fin de proporcionar elementos sustantivos para un mejor proceso de toma de decisiones en las políticas públicas. Asimismo, esta combinación coadyuva al fortalecimiento del enfoque de riesgos al proveer un contexto que facilita la identificación de un problema y, mediante una adecuada administración, desarrollar planes de mitigación.

6. Conclusiones

Como se ha mencionado en los últimos años el Estado ha mostrado una serie de cambios derivados de una mayor presencia de la sociedad, es decir, la prevalencia de una interacción, discusión, escrutinio y en particular revisión de las funciones que tiene a cargo el gobierno para la satisfacción de necesidades sociales mediante la creación de bienes públicos. Sin embargo, la escasez de recursos requiere que las acciones a desarrollar hayan pasado por un proceso de toma de decisiones que previamente analizó la factibilidad, los riesgos y los posibles escenarios en pro de obtener el mayor beneficio posible.

La escasez de recursos y la multitud de tareas por atender es un tema recurrente en los Estados modernos. Realizar ejercicios de maximización de recursos implica establecer prioridades al considerar los mejores escenarios para el futuro, y asegurar que estas actividades estén constantemente bajo revisión por parte de la sociedad. Las auditorías al desempeño, a diferencia de otros tipos de auditorías, han permitido dar a conocer estudios objetivos que proporcionan más información sobre el uso de recursos y no únicamente sobre el destino del gasto.

La revisión del ejercicio de los recursos es un tema recurrente en el ámbito de la administración pública; no obstante, los temas acerca de cómo revisar el quehacer gubernamental se cifien a esquemas tradicionales de revisión basados en conocer los montos destinados para las tareas y su efectiva aplicación. Desafortunadamente ejercer dinero no ofrece garantías de solución a los problemas de forma automática, por lo que se requiere de herramientas diferentes que permitan analizar los procesos y los efectos de la acción pública.

Las auditorías al desempeño son un elemento importante al momento de analizar los problemas públicos. Constituyen un ejercicio de hermenéutica para identificar un contexto y hacer comprensible la dirección de la acción pública. Como se ha mencionado en el texto, las políticas públicas requieren decisiones, las auditorías al desempeño, apoyadas por la investigación social, ofrecen una evaluación objetiva y un pronunciamiento preciso sobre la situación actual del problema.

De forma similar, el análisis prospectivo realiza un ejercicio de interpretación con el objetivo de focalizar sus esfuerzos y potenciarlos en la búsqueda de entender un escenario posible y probable en el futuro, sin caer en el azar. Emplea métodos que ofrecen posibilidades y, sobre todo, tiempo que como mencionamos anteriormente es crucial para abordar oportunamente los problemas y mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

La auditoría al desempeño, como en la mayoría de los estudios en ciencias sociales, utiliza interdisciplinariedad al auxiliarse de los análisis prospectivos que, adaptados a la revisión de po-

líticas públicas, ofrece una perspectiva acerca de la eficiencia gubernamental y al desempeño institucional y da la posibilidad de ver tendencias en el curso de las acciones implementadas y vislumbrar si nos estamos aproximando a los objetivos deseados.

A diferencia de otras auditorías, las auditorías al desempeño a menudo adoptan una perspectiva de largo plazo. Esto significa observar la evolución de las políticas públicas con el tiempo, sus tendencias a largo plazo y observar si están generando resultados sostenibles. De forma coincidente, el análisis prospectivo coadyuva al desempeño en ofrecer bases para determinar pronunciamientos respecto del futuro.

Auditar con un enfoque de desempeño permite entender el contexto de las decisiones tomadas durante el ciclo de políticas públicas, explicar la intencionalidad de la acción pública y evaluar lo alcanzado con lo planeado. De esta manera, además de verificar los resultados, podemos observar el impacto en la gestión pública. La repercusión de una decisión pública forma parte del proceso de rendición de cuentas al cual la auditoría al desempeño contribuye.

Otra de las aportaciones que nos dan las auditorías al desempeño es la capacidad de mostrar los riesgos potenciales que se tienen durante la implementación de políticas, esto implica una advertencia a los procesos de decisiones, que si bien, pueden estar alejados de los procesos técnicos de la implementación y de la propia auditoría al desempeño si es viable señalar las posibles consecuencias, y que, en conjunto con el análisis prospectivo, nos ofrece un escenario que dé a conocer los, esquemas de eficiencia institucional, riesgos y posibles tendencias con el tiempo.

Las auditorías al desempeño tienen la característica de cuestionar los esfuerzos gubernamentales; sin embargo, no es una incertidumbre arbitraria, sino que busca establecer un cuestionamiento razonable sobre la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto público, así como los tiempos establecidos y los mecanismos para abordar los problemas públicos. Con base en ello, se establecen mecanismos basados en la investigación social para que esas dudas sean resueltas mediante una demostración lógica y metodológicamente sustentada.

Además, este tipo de auditorías ofrecen a la ciudadanía un ejercicio de rendición de cuentas al proveerle un informe detallado de las acciones públicas revisadas, a fin de que se conozcan en gran medida los efectos obtenidos con la intervención pública. Esto, junto con el análisis prospectivo, puede dar un paso hacia la prevención de contingencias y así buscar, en la medida de lo posible, mitigar los riesgos identificados.

Aunado a lo anterior, la sociedad ha iniciado un proceso de análisis y escrutinio de las actividades públicas para optimizar el uso de los recursos públicos, favoreciendo los principios de eficiencia, eficacia y economía. El objetivo es que el Estado proporcione los mayores beneficios y se aleje de los esquemas de corrupción que desvirtúan el propósito de las acciones públicas.

Los nuevos métodos de análisis tienen como propósito comprender los tiempos actuales. Las auditorías al desempeño representan una forma innovadora de monitorear el ciclo de políticas públicas, de analizar con el rigor metodológico los procesos de toma de decisiones, y de informar a la ciudadanía si las dudas que se tienen sobre la administración pública son fundadas o, por el contrario, señalar el buen rumbo que el gobierno está tomando.

Con esto se establece un marco para evaluar la eficacia y eficiencia de las políticas implementadas y la intencionalidad de las decisiones públicas. En conjunto con el análisis prospectivo, se enfoca en interpretar y prever escenarios con base en métodos rigurosos para ofrecer una visión integral para anticipar contingencias y mitigar riesgos potenciales. Este enfoque combinado busca fortalecer la capacidad del gobierno para responder de manera efectiva a los desafíos emergentes y mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

7. Fuentes de consulta

Adam Adam, Alfredo, Becerril Lozada Guillermo (2008). Auditoría al desempeño en México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Aguilar Carlos y Marco Lima (2009): ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2009, consultado en www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm.

Arellano Gault, David, Figueras Zanabria Víctor (2012). ¿Se Puede medir la Ineficiencia Gubernamental? En Revista Técnica sobre Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior, año 2, número 2. México: Auditoría Superior de la Federación.

Asociación Nacional del Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental. (2018). Información General de la ASOFIS. México: ASOFIS.

Auditoría Superior de la Federación. (2024). Guía de inducción a la Administración Pública Federal. México: Auditoría Superior de la Federación.

- _____. (2013). Apoyo alimentario. Informe del Resultado de la Fiscalización Superior 2012. México: Auditoría Superior de la Federación.
- Baena, Guillermina. (2004). La prospectiva política como herramienta metodológica, en Revista UAM Iztapalapa: Reflexiones teórico-metodológicas en la ciencia política, núm. 57. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Baena, Guillermina. (2015). El anti azar: La Planeación Prospectiva Estratégica, en Baena Guillermina (coord.) Planeación Prospectiva Estratégica Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos, y Nuria Cunil Grau, (1998). Lo Público no Estatal en la Reforma del Estado. Buenos Aires: CLAD/Paidós.
- Cabrero Mendoza, Enrique (1997). Del Administrador al Gerente Público. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de marzo de 2024, México: Gobierno de México, disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf> (fecha de consulta 23 de septiembre de 2024).
- Cunill Grau, N. (2012). “¿Qué ha pasado con lo público en los últimos 30 años?” Balance y perspectivas, en Revista Reforma y Democracia, núm. 52. Venezuela: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Douglas W. Hubbard. (2009) Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It.
- Fernández D. y Munier N. (2011). Bases para la gestión de riesgos en proyectos. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- García Luis Antonio. (2021). Evolución de los sistemas de fiscalización en la Administración Pública Federal, en Revista de Administración Pública (RAP) vol. 46, núm.2. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Glynn, J.J., y M.P. Murphy. “Public Management: Failing Accountabilities and Failing Performance Review.” International Journal of Public Sector Management.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) 2019 “Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público”.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) 2019 “Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público”.

Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2021, México: Gobierno de México, disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF_200521.pdf (fecha de consulta 23 de septiembre de 2024).

Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 2023 “Principios de la Auditoría de Desempeño”. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI).

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) (2025) “Acerca de la OLACEFS” disponible en <https://olacefs.com/nosotros/> (fecha de consulta 21 de enero de 2025).

Parsons, W. (2007). Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Revuelta, Benjamín (2007). La implementación de políticas públicas. En revista de la Universidad de la Sabana, año 21, núm. 16. Colombia.

Salcedo Aquino, Roberto (2012) Auditorías de Desempeño. En Revista Técnica sobre Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior, año 2, número 2. México: Auditoría Superior de la Federación.

Salcedo Aquino, Roberto, (2011) Evaluación de Políticas Públicas en, Salcedo Aquino Roberto (comp.) Evaluación de Políticas Públicas. México: Escuela de Administración Pública del DF y Secretaría de Educación del DF. Siglo XXI Editores.

Salinas García Jerónimo (2017) El desempeño de las organizaciones públicas en México a la luz del Sistema Nacional Anticorrupción. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

Secretaría de la Función Pública (2022) Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones Generales para la Realización del Proceso de Fiscalización, última reforma 2022, México: Gobierno de México, disponible en https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5604301&fecha=05/11/2020#gsc.tab=0 (fecha de consulta 23 de septiembre de 2024).

Secretaría de la Función Pública (2016) Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno. México: Gobierno de México, disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n481.pdf#gsc.tab=0> (fecha de consulta 20 de enero de 2025).

Uvalle Berrones R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México.

Villalobos, Alberto (2010). *El Sistema de Evaluación del Desempeño en México: una propuesta para los gobiernos locales*. México: Universidad de Tijuana, Instituto Nacional de Administración Pública.

World Economic Forum. *Foro Económico Mundial*. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*.

World Economic Forum. *Foro Económico Mundial*. (2022). *Global Gender Gap Report 2022*.

Zaltsman, Ariel *La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz del debate sobre la 'Nueva Gestión Pública' y de otras experiencias de evaluación en América Latina*. En *Revista del Centro Latinomaericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) Reforma y Democracia*, núm. 29. Venezuela: CLAD

La auditoría al desempeño como un factor clave para el análisis prospectivo y la prevención del riesgo en las políticas públicas.

Bryan Jorge Rodríguez Villavicencio

DOI: 10.22201/fcpys.20071949e.2025.49.89969



ENC RUCI J A
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

No. 49° ENERO-ABRIL 2025

Revista Electrónica del
Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México



Centro de Estudios en
Administración Pública
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. Leonardo Lomelí Vanegas*

Secretaría General: *Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda*

Secretario Administrativo: *Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez*

Abogado General: *Mtro. Hugo Alejandro Concha Cantú*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Alejandro Chanona Burguete*

Secretario General: *Lic. Dámaso Morales Ramírez*

Secretario Administrativo: *Mtro. José Ignacio Martínez Cortés*

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Mtro. Daniel Ortega Carmona

Coordinador de Informática:
C. Marco Antonio Rocha Reyes

LA REVISTA

Director de la Revista:
Dr. Maximiliano García Guzmán

Editor de la Revista:
Dr. Jason Alexis Camacho Pérez

Consejo Editorial:
Dr. Alejandro Navarro Arredondo
Dr. Arturo Hernández Magallón
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez
Dra. Fiorella Mancini
Dr. Eduardo Villarreal Cantú
Dr. Roberto Moreno Espinosa

Diseño, integración y publicación electrónica: Coordinación de Informática, Centro de Investigación e Información Digital, FCPyS-UNAM. Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego. Diseño e Integración de la publicación: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales. Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.

ENC RUCI J A REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 16, No.49, enero-abril 2025, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.(55)56229470 Ext.84410, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, ceap@politicas.unam.mx. Editor responsable: Dr. Maximiliano García Guzmán. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dr. Jason Alexis Camacho Pérez, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 23 enero de 2025.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.