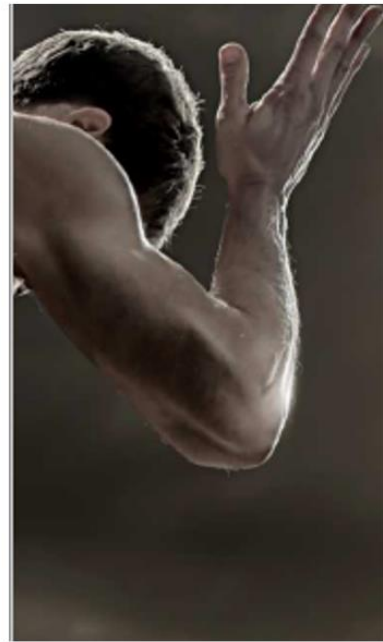




UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito



MECANISMO DE MONITOREO Y EVALUACION INTERNO DE LA CONDUCTA DE LAS INSTITUCIONES INTEGRANTES DEL SECTOR DEPORTE



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
MECANISMO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO	5
MECANISMO DE MONITOREO.....	5
Preguntas básicas sobre la construcción del mecanismo	6
Tablero de control interno.....	10
Diseño de fichas de indicadores y de un Sistema de Medición del Desempeño	12
Levantamiento de una línea base	13
La medición de metas y el diseño de un Sistema de Medición del Desempeño	13
del cumplimiento del Código	13
MECANISMO DE EVALUACIÓN.....	16
Evaluaciones externas	17
Auditorías.....	19
CONCLUSIÓN	20
ANEXO 1. BANCO DE INDICADORES PARA ALIMENTAR EL MECANISMO DE MONITOREO	21
El tablero de control	21
ANEXO 2	30
Herramienta 1. Lista de cotejo sobre la existencia de elementos que conforman	30
la política de integridad.....	30

INTRODUCCIÓN

Como parte de las actividades del proyecto “Prevención de la Corrupción en el Sector Deporte en los Estados Unidos Mexicanos” desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se han generado una serie de herramientas que tienen como propósito fortalecer las capacidades institucionales para prevenir actos de corrupción en las instituciones que conforman al Sistema (SINADE), así como promover la integridad de todas las personas que forman parte dicho Sistema. Entre las herramientas desarrolladas se encuentra:

1. El Código de Buen Gobierno tiene como objeto establecer pautas de gobernanza y conducta para las instituciones del deporte que conforman el SINADE y su personal, con base en los principios fundamentales establecidos en este mismo instrumento.
2. El Manual de Implementación del Código tiene como propósito sugerir formas de implementación, así como metodologías y herramientas para fomentar que se ejecute cada disposición descrita en el Código de Buen Gobierno con base en los principios fundamentales y normativos que sustentan el actuar institucional y de cada actor miembro del SINADE y que guían su interacción con actores e instituciones clave relacionados con el sector deportivo.

En ese sentido y, como se señala en las recomendaciones plasmadas en el Manual de Implementación, es esencial que como parte de las actividades de seguimiento a la implementación del Código de Buen Gobierno se formule un mecanismo dirigido al monitoreo las estrategias enfocadas a cumplir con lo establecido en dicho instrumento y que incorpore una visión de resultados.

Bajo ese entendido, se propone el presente Mecanismo de Monitoreo y Evaluación interno que busca delimitar los componentes metodológicos-conceptuales de la evaluación y monitoreo asociados a la implementación del Código de Buen Gobierno. Así que, en el presente documento se incluirá un breve abordaje conceptual para, posteriormente, delinear aspectos relevantes sobre la conformación del Mecanismo.

El mecanismo de monitoreo está compuesto por los siguientes elementos:

- a) El diseño de un tablero de control interno cuya propuesta de indicadores por ámbito se detalla en la siguiente sección de este documento.
- b) Diseño de fichas de indicadores que corresponda, una por cada indicador y que se asegure en cada indicador el cumplimiento de los criterios CREMAA.
- c) El levantamiento de una línea base, tomando como punto de partida algunos indicadores sugeridos en la sección correspondiente.
- d) La medición de metas y el diseño de un Sistema de Medición del Desempeño del cumplimiento del Código.

Por otra parte, el mecanismo de evaluación incluye recomendaciones sobre:



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

- a) Elementos para el diseño de un sistema de medición del desempeño que podría comenzar su funcionamiento tres años después de la implementación del Código y con los resultados de otros elementos de políticas de integridad.
- b) Idealmente, se pueden diseñar herramientas que permitan medir el impacto de la implementación del Código en su diseño actual, cuyos resultados podrían contribuir en su actualización y mejora.
- c) Evaluaciones externas y auditorías a estados financieros.

De acuerdo con los hallazgos derivados del diagnóstico y dado que no se cuenta con otros elementos que acompañen la implementación de la política de integridad, se propone centrar el mecanismo de monitoreo en la implementación del Código de Buen Gobierno Fortalecido. En el manual de implementación que acompaña al presente mecanismo de monitoreo y evaluación, se propuso que la implementación se realice cuidando la armonización del Código con otros Códigos existentes en las instituciones que componen el SINADE.

Asimismo, se recomienda que la implementación del Código se realice por cada institución bajo el marco normativo que corresponda con sus características, tipo de deporte, estructura de gobernanza y ámbito de aplicación (municipal, estatal y federal). Finalmente, la implementación del Código podría ir acompañada de un plan de implementación que considere otros elementos de la planeación institucional y permita dirigir las acciones bajo las que se implemente el Código hacia los objetivos institucionales.

Es probable y posible que haya instituciones que quieran hacer su propio Código de Buen Gobierno partiendo de la propuesta fortalecida para el SINADE. En este caso, las acciones relacionadas con el diseño deberán preceder a la implementación y a la aplicación del mecanismo de monitoreo que aquí se propone.

Sin embargo, para tales casos se recomienda diseñar un mecanismo que brinde seguimiento al diseño del marco de buen gobierno como se sugiere en el Manual de Implementación y, para tal fin, pueden ser de utilidad algunos de los indicadores propuestos en el Banco de indicadores dentro de este documento.



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

MECANISMO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

Los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen el resultado de la aplicación de principios, procesos, procedimientos y prácticas operativas y administrativas para el desarrollo de un conjunto de herramientas integradas, con las cuales los gobiernos, los parlamentos, la sociedad civil, las organizaciones relacionadas con el quehacer público, los organismos multilaterales y las agencias nacionales de desarrollo, entre otros, cuentan para conocer, a través del monitoreo, hasta donde se han alcanzado o logrado los objetivos derivados de la implementación de estrategias, políticas o programas.

El monitoreo está conformado por un sistema de indicadores que puede tener dos momentos: un primer momento que es el de seguimiento de logros que se obtienen con la implementación y un segundo momento que es propiamente la evaluación considerada como la valoración de los resultados obtenidos en consideración con lo planeado.

Dichos sistemas posibilitan medir el logro de sus objetivos y conocer cuáles han sido las dificultades en el camino para alcanzarlos.

Además, esta información contribuye a la toma de decisiones basada en evidencia y bien fundamentada, y resulta esencial en el proceso de modernización de la gestión de las organizaciones, ya que permite invertir los siempre escasos recursos de manera eficiente, eficaz y, en el ámbito gubernamental, con una adecuada rendición de cuentas a la ciudadanía.¹

MECANISMO DE MONITOREO

Una de las definiciones más difundidas sobre el monitoreo o seguimiento ha sido la acuñada en el glosario de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) que la define como una función continua que utiliza la recopilación sistemática de los datos aportados por los indicadores predefinidos para proporcionar información al conjunto de actores interesados acerca de la utilización de los fondos asignados, de avance y del logro de los objetivos ².

La selección de la batería de indicadores es central en el monitoreo. Estos deben elegirse estratégicamente, garantizando la información requerida para la toma de decisiones. Para ello, hay que identificar las actividades críticas de los procesos programados y las necesidades específicas de los destinatarios de la información, así como priorizar los indicadores.³

Derivado del uso de sistemas de monitoreo para dar seguimiento al desempeño de programas, proyectos, metas e indicadores, se asume que el monitoreo es un instrumento

¹ Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial & Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, *Los sistemas de monitoreo y evaluación: hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública*. p. 7.

² OECD (2002) *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultado*. <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

³ Cirera, A. & Vélez, C. *op cit*.

de gestión que aporta datos sobre los resultados. Sin embargo, el monitoreo surgió como un proceso para seguir la consecución de objetivos y guiar decisiones que garanticen un resultado.

En el marco de este proyecto, se entiende por monitoreo al mecanismo a través del cual se sistematizan los avances respecto a la implementación de lo establecido en el Código de Buen Gobierno del SINADE. El monitoreo parte de la recolección sistemática de datos cuyo análisis y hallazgos derivados del ejercicio de dar seguimiento, constituyen información valiosa para tomar decisiones.

Preguntas básicas sobre la construcción del mecanismo

Para construir un adecuado mecanismo de monitoreo debe realizarse algunas preguntas que permitirán determinar aspectos nodales para contar con una herramienta alineada a las necesidades del Sistema.

¿En qué consiste el mecanismo?

El mecanismo de monitoreo y evaluación de la implementación del Código de Buen Gobierno y del Manual de Implementación incluye dos mecanismos: la forma en que se propone realizar el monitoreo de resultados de la implementación y la manera en que se propone se evalúen los resultados al año, a los dos y a los tres años de implementación.

En un tablero de control o en un sistema informático, ambos mecanismos podrían quedar organizados en un módulo y el diseño inicial del módulo puede tomar un año donde se mida la gestión y los primeros logros, efecto de la implementación. Sin embargo, se recomienda mantener el cálculo de los indicadores por lo menos dos años más para contar con tendencias de indicadores y observar el desempeño de las metas.

Luego de tres observaciones e idealmente hasta seis años de cálculo de metas anuales, se pueden estructurar metas ambiciosas y hacer proyecciones que faciliten la planeación orientada a resultados y su monitoreo.

Sin embargo, siguiendo con el marco legal en materia de integridad, se sugiere el diseño de políticas de cuya implementación derive su propio mecanismo de monitoreo y evaluación pudiéndose generar un segundo módulo, dónde se sistematicen los primeros resultados.

Y, un tercer módulo puede ser un sistema de evaluación del desempeño de los indicadores de los módulos uno y dos. A diferencia del enfoque tradicional de los Sistemas de Evaluación del desempeño centrado en los recursos presupuestales, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) sugerido combinará este enfoque con el que sugieren los sistemas de medición de desempeño de comportamiento individual considerando descriptores de puestos.

Cuadro 1. Desarrollo del mecanismo de seguimiento

Primer año	Segundo año	A partir del tercer año	A partir del quinto año
Medición de la implementación del Código	Primeros resultados de metas de indicadores diseñados para medir la implementación del Código	Sistema de Evaluación del Desempeño que acompañe el diseño de metas y su proyección para los siguientes tres años	Tendencia de metas para calcular el impacto del Código tanto en logro de objetivos como desempeño personal e institucional
Diseño de una política de integridad	Medición de la implementación de la política de integridad	Sistematización de los primeros resultados por los siguientes dos años	Análisis de las tendencias y logros de metas para medición de impactos.

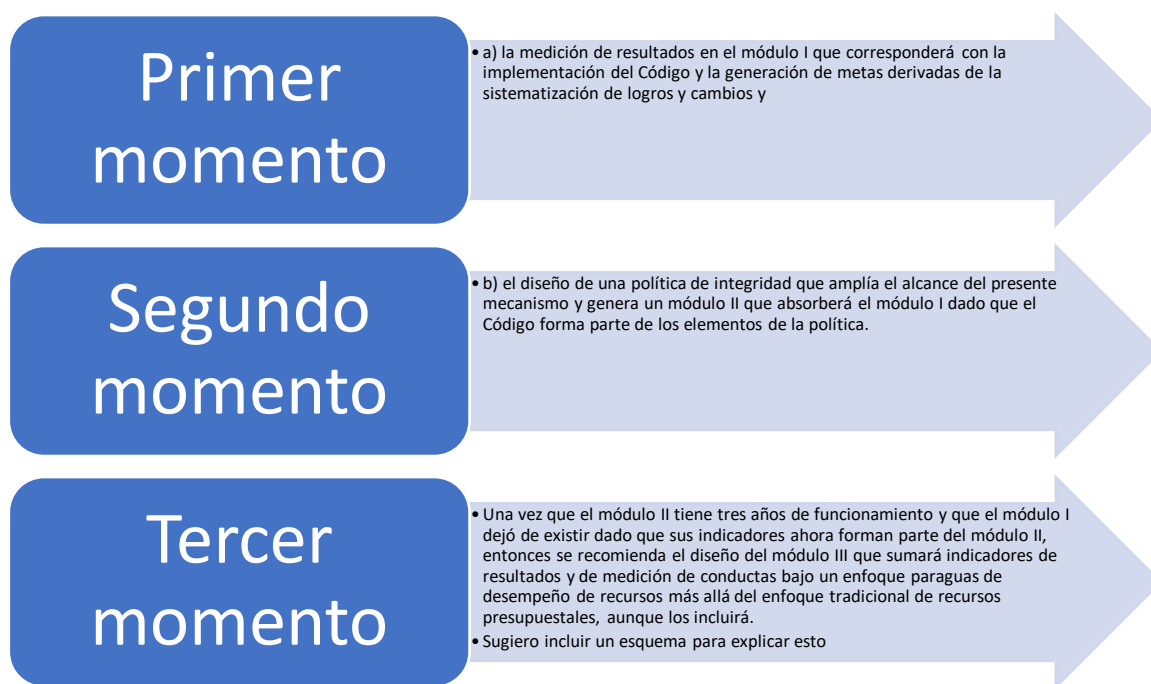
Fuente: Elaboración propia.

La construcción del SED que tenga dos vertientes: una para medir el logro de metas de indicadores de resultados en la implementación del Código y otra que corresponda con la medición del desempeño institucional y cambio en conductas del personal toma tiempo.

Por ahora y, dado el alcance del presente mecanismo, se sugiere diseñar el SED pasados los tres primeros años de implementación por dos razones: los indicadores tendrán tres años de resultados y habrá oportunidad de generar una política de integridad y su mecanismo de monitoreo y evaluación pudiendo sentar bases para medir conductas y logros a nivel institucional.

Se sugiere que el desarrollo del SED tome tres momentos:

Esquema 1. Diseño del SED



Fuente: Elaboración propia.

En este punto descriptivo, la formación del SED seguirá un esquema paralelo: su diseño acompaña la formación del módulo II que absorbe el módulo I y que, una vez transcurridos los primeros tres años de análisis del desempeño de metas del módulo II éste formará parte del módulo III SED.

¿Qué enfoque tendrá el monitoreo?

El monitoreo con enfoque a resultados requiere de contar con información y parámetros de medición que permitan conocer sobre los logros, es decir, medir los efectos que se van obteniendo durante la implementación del Código de acuerdo con las herramientas metodológicas propuestas en el Manual de Implementación.

Para lograr la medición de los efectos, un primer paso es conocer parámetros de la situación actual previo a la implementación y enseguida se buscaría sistematizar los primeros resultados de la implementación.

¿Qué se va a monitorear?

Como primer elemento metodológico relevante para el monitoreo se encuentra que, estará alineado a lo establecido en el artículo 25 de la **Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)⁴** y a lo plasmado en el **Código de Buen Gobierno**, el cual señala los elementos mínimos con los que debe contar una política de integridad para las personas morales. Los elementos son:

- I. Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;
- II. Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;
- III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
- IV. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;
- V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
- VI. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o

⁴ http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_200521.pdf



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, y

VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de los intereses institucionales.

Asimismo, la medición de la implementación del Código se propuso considerando los ámbitos descritos en el Manual de Implementación y que refieren a:

- a) El momento previo a la implementación y que constituye la presencia de otros elementos que componen la política de integridad como pueden ser la existencia de Código de Conducta y Ética, Manual de Operación y Procedimientos, Evaluación de Riesgo en procedimientos sensibles por la exposición a percibidos, probables y reales actos de corrupción, entre otros.
- b) Durante la implementación donde se considera importante medir el cumplimiento a los criterios descritos en el articulado por capítulo del Código de Buen Gobierno.
- c) La etapa posterior a la implementación sólo queda esbozada en el Manual de Implementación y sugerida como el diseño de un mecanismo de monitoreo de resultados enmarcado en el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño que mida los resultados derivados de la consolidación de la implementación de uno de los elementos que constituyen una política de integridad, en este caso, el Código de Buen Gobierno.

El mecanismo de seguimiento en la implementación del Código cuenta con los elementos mencionados, de inicio, se propone el diseño de una herramienta para dar seguimiento donde pueda medirse el grado de cumplimiento del Código por capítulo y artículo. Para ello, se aporta el banco de indicadores que viene en la última sección.

¿Qué se requiere para sistematizar información durante la implementación?

Se sugiere que se diseñen y ejecuten sistemas homogéneos para la recolección de información, generación de datos y que contengan herramientas de sistematización de suerte que puedan procesar datos para alimentar el cálculo de indicadores de manera inmediata. La idea de contar con sistemas homogéneos es, por un lado, sistematizar la información conforme se vaya generando y, por otro, lograr que los datos sean comparables.

¿Quiénes son los responsables de obtener la información?

Al respecto, la respuesta dependerá de diversos aspectos como el tipo de institución del deporte, el tipo de información que se vaya a recolectar, las fuentes y los métodos. Asimismo, es importante comentar que, la sugerencia de mecanismo de monitoreo se realiza buscando fortalecer el sistema de monitoreo existente a nivel sistema en el SINADE, en armonía con los sistemas que cada institución maneje para dar seguimiento a su planeación y operación.

En ese sentido, se recomienda realizar un análisis por cada institución para identificar con qué elementos de monitoreo se cuenta. En caso de no contar con una estructura y procesos definidos se recomienda establecer responsables claros, cronogramas y actividades.

Junto con la propuesta de indicadores y dependiendo aquéllos que se adopten y el sistema donde se incorporen, se sugiere el diseño de una ficha acompañada del levantamiento de una línea base que permita ver el avance en la implementación y tener información sobre los resultados derivados de la implementación del Código, pudiendo con ello evaluarse su utilidad (más adelante en este documento se detallan estos elementos).

En el siguiente apartado, se sugieren indicadores por ámbito que pueden ser incluidos en un sistema interno de seguimiento a la implementación del Código o bien pueden formar parte en un tablero de control existente (un módulo adicional, por ejemplo).

¿Qué indicadores se van a utilizar?

Se puede diseñar un tablero central que quede concentrado en la instancia que encabeza el SINADE y realizar ejercicios de diseño consensuado sobre una base de indicadores mínimos. Enseguida se ofrece una propuesta.

Tablero de control interno

El diseño del instrumento a través del cual se dé seguimiento a la implementación puede ser distinto. En este caso se recomienda un tablero de control y puede ser alimentado con indicadores como los propuestos en el Banco de indicadores para alimentar el mecanismo de monitoreo (anexo 1).

Para construir el tablero de control se recomienda seleccionar los indicadores base para los módulos del sistema marco de monitoreo a nivel SINADE y que serán los elementos mínimos de los sistemas, uno por institución para asegurar la comparación de datos. Asimismo, se pone a consideración la línea base que será sugerida en el siguiente apartado, construir una meta que pueda seguirse.

La construcción indicadores implica una metodología y, en términos generales ésta requiere:

- a) Tener un objetivo. En este caso lo que busca lograr con la implementación del artículo del Código.
- b) Identificar un rasgo o aspecto cuya medición nos permitirá saber si el objeto planteado se ha cumplido.

Este aspecto, a su vez, requiere de pensar y dar respuesta a:

- Cómo se sabrá que el objetivo ha sido cumplido
- Qué rasgos nos permitirá identificar en el entorno institucional, en la actitud del personal y en el desempeño institucional que se ha cumplido el objetivo.
- Cómo puede parametrizarse este rasgo



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

- Cómo se puede tener información que respalde el indicador (un medio de verificación).
- c) Parametrizar el rasgo para incorporarlo como valor de medición para cada variable
- La parametrización del objetivo pasa por conocer:
- Un estándar, es decir, un rasgo observable y medible que permita identificar el logro del objetivo
 - Si el rasgo a medir es una característica central del objetivo
 - Si la medición es de carácter cuantitativo (numérico) o cualitativo (categoría analítica que implica la sistematización de una serie de observaciones sobre percepciones, opiniones o juicios)
- d) Diseñar un indicador de resultado que exprese que se cumplió con el inciso “a”.
- e) Saber si el indicador es cualitativo o cuantitativo y dentro de dichas características establecer su estructura.

La estructura del indicador es el contenido de su ficha y, en el apartado correspondiente, se abordará el contenido de la misma. El tablero de puede ser organizado de forma tal que tenga los indicadores, semáforos y gráficos que muestren las metas que significan el logro de los indicadores y puede tener un módulo específico para el Sistema de Evaluación de Desempeño una vez que se tengan, considerando por lo menos tres observaciones o metas.

El tablero sugerido tendrá una evolución a mediano plazo (a cinco e idealmente seis años) y en ese tiempo se transformará de un marco de monitoreo y de evaluación a un Sistema de Evaluación del Desempeño el cual seguirá brindando seguimiento al desempeño de metas y evaluará sus resultados.

En resumen, la generación del SED toma tres años y se compone de un solo módulo III compuesto de los dos anteriores: el que mide la implementación del Código generado al amparo de la presente asistencia técnica y otro generado en el segundo año de implementación.

Ahora bien, en el caso de que cada institución miembro del SINADE decida hacer su propio Código considerando el sugerido para el Sistema, los indicadores propuestos pueden ser aplicados sin necesidad de adaptación. El único caso en que cambiará es en la primera parte del banco de indicadores para alimentar un tablero de control y que se refiere a los elementos de una política de integridad.

Básicamente el cambio será en la medida que se cuenta con uno, varios o todos los elementos. En caso de contar con todos y además adherirse al Código de Buen Gobierno y adaptar su propio Código, entonces la totalidad de los indicadores propuestos pueden ser aplicados.

Dependiendo la cantidad de elementos con los que se cuenta se pueden tomar algunos de los indicadores. Para identificar faltantes en relación con los elementos que componen una política de integridad en el anexo 2 se sugiere el uso de una herramienta, una lista de cotejo.

Diseño de fichas de indicadores y de un Sistema de Medición del Desempeño

La estructura del indicador es el contenido de la ficha y, de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en México, dicha estructura debe tener:

- **Nombre del indicador:** es la expresión que identifica al indicador y que describe lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen.
- **Definición del indicador:** es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado y ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- **Método de cálculo:** se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables.
- **Frecuencia de medición:** hace referencia a la periodicidad con que se realiza la medición del indicador.
- **Unidad de medida:** es la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición, al aplicar el indicador.
- **Línea base:** es el valor que se establece como punto de partida para dar seguimiento y evaluar al indicador.
- **Metas:** establecen límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocar hacia la mejora⁵.

Figura 1. Buenas prácticas en materia de diseño de indicadores

Documento: Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos

Autor: SHCP y CONEVAL

Año: 2010.

Propósito: La guía busca apoyar en el diseño de indicadores que forman parte de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios.

Fuente

https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia_indicadores_estrategicos.pdf

La ficha de indicadores, en una fase inicial del mecanismo de monitoreo, puede tener los apartados que se mencionaron. Otros elementos por considerar son los medios de verificación que constituyen la base de información para alimentar las variables y con ello calcular los indicadores. Los medios de verificación suelen ser registros administrativos que se sugiere s sean públicos por razones de transparencia, de tal modo que cualquier persona interesada podrá tomar los datos y alimentar el método de cálculo del indicador llegando a los mismos resultados, es decir, la meta lograda.

Cuando se tengan por lo menos tres observaciones, puede incluirse un apartado en la ficha que refiera al comportamiento del indicador, es decir, cómo se han logrado las metas a partir de la línea base. El comportamiento del indicador permitirá el ajuste de metas y, con ello, definir qué tan retadoras han sido.

⁵ SHCP (2020) Guía para el diseño de indicadores estratégicos. Disponible en:

https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia_indicadores_estrategicos.pdf



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Levantamiento de una línea base

Inicialmente, cuando se comienza el proceso de implementación del Código, la línea base para todos los indicadores propuestos en el Banco de Indicadores del Anexo 1 es cero, dado que se crean mediciones antes no existentes y se parte del supuesto de que por primera vez será medida la implementación del Código.

Una vez cumplido el primer ciclo de medición de los indicadores, la línea base que en principio era cero ya puede tener un valor distinto. Se recomienda considerar la meta alcanzada en el año 1 para poner como línea base en el indicador según corresponda y calcular un incremento de dicha línea esperando que el indicador cumpla con su sentido (ascendente, descendente o constante), según corresponda.

Los indicadores propuestos pueden ser calculados, pasados tres años de su aplicación, es recomendable su revisión y, en los casos que proceda, cambio. En el caso de las metas, inicialmente se calcula para levantar la primera observación y ver su funcionamiento partiendo de una línea base cero.

Posteriormente y cuando la primera meta se logre y forme la línea base, entonces se recomienda sistematizar el logro de las metas para comprobar que la tendencia del indicador se ha logrado y, posteriormente, si el desempeño del indicador es el esperado.

La medición de metas y el diseño de un Sistema de Medición del Desempeño del cumplimiento del Código

Las metas pueden ser calculadas con base en las dos primeras observaciones, esto es, una vez transcurrió el primer cálculo del indicador y se conoce cuál será la línea base, es posible pensar que la meta a lograr para el siguiente ciclo sea la misma o incluso pensar en una estrategia que permita tener una meta superior, inferior o igual dependiendo de la tendencia del indicador.

Con el paso del tiempo, se puede saber si la meta se cumplirá o no y de qué factores depende su cumplimiento. Conocer estos factores permite diseñar mecanismos para buscar una planeación de metas que, al considerarlos, pueda proyectarse y entonces lograr una meta retadora, es decir que implique un cumplimiento de más 5% del logro de la meta en el ciclo corriente ⁶.

Cuando se obtenga más de una meta cumplida e idealmente, al pasar de tres observaciones o metas cumplidas a partir del levantamiento de la línea base, entonces será posible hablar de un comportamiento o tendencia del indicador. El comportamiento refiere a qué tanto se grafica con el logro de las metas la tendencia planeada para el indicador: ascendente, descendente o constante.

Hay metas que tienen un comportamiento apegado a su tendencia y otras que muestran mucha variación. En la medida que una meta es adecuadamente planteada, controla los riesgos asociados con variables que influyen en su logro y se encuentran fuera del ámbito

⁶ El margen de 5% como parámetro de desempeño de la meta se adaptó de la práctica que para la medición del desempeño de indicadores de Programas Presupuestarios tiene la SChP. Para profundizar en la información se sugiere revisar SChP (2016) Guía para el diseño de indicadores estratégicos. Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-indicadores-estrategicos>.



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

de los responsables del cumplimiento de la meta, entonces su comportamiento no muestra variaciones o las muestra, pero dentro del rango de más cinco y menos cinco por ciento en relación con la meta planeada.

El cálculo de las metas debe implicar un reto, cuando se tienen datos para analizar su comportamiento es posible saber si con una estrategia, la meta puede calcularse por encima de la meta del año previo por lo que puede ser retadora. Si la meta no se planea y más bien se pone la meta lograda el año previo entonces hablamos de metas inerciales.

Un sistema de evaluación de desempeño es un conjunto de elementos congregados bajo criterios de orden metodológico cuya finalidad es brindar una valoración objetiva al desempeño de los programas⁷. El desempeño se verifica analizando el grado de cumplimiento de objetivos y metas. El cumplimiento tanto de objetivos como de metas se realiza con base a indicadores de gestión y estratégicos.

⁷ Si bien el uso del término se utiliza para Programas Presupuestarios, se hace una definición lo más amplia posible a fin de que aplique para un sistema de evaluación como el sugerido en este Marco de Monitoreo.



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Figura 2. Buenas prácticas en materia de Sistemas de Evaluación de Desempeño

Documento: Sistema de Evaluación del Desempeño

Autor: SHCP

Año: Sin fecha

Propósito: Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño bajo el enfoque de Presupuesto Basado en Resultados para relacionar el presupuesto con la planeación en el presupuesto público a nivel federal.

Fuente <https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/DirectricesSED.html>

En el caso de los programas presupuestarios el énfasis es conocer el impacto de los programas y valorar con base en este criterio la calidad de gasto. Para la implementación del Código, el énfasis sugerido se encuentra en el cumplimiento de objetivos y cada objetivo se asocia con un artículo contenido en dicho instrumento.

Enseguida se sugieren algunos pasos para la implementación del Marco:

- a) Observar el cumplimiento a nivel de objetivo: implementar el Código.
 - Asimismo, se dará seguimiento al cumplimiento del objetivo de cada artículo incluido.
 - Para dar seguimiento a la implementación de cada artículo, de acuerdo con las sugerencias incluidas en el Manual de Implementación, cada artículo puede incluir acciones para implementarla y de dichas acciones pueden surgir indicadores que den seguimiento a la operación del Código.
- b) Levantar información por cada indicador de cumplimiento que se diseñe y/o se incluya del banco de indicadores sugerido (ver anexo 1).
- c) Una vez implementado y medida la implementación en el primer año, se irán observando los efectos, cambios y primeros resultados, de suerte que se revisa y ajusta el tablero de seguimiento.
- d) Luego de tres años y la sistematización de cambios, actualizaciones al Código y la posible aplicación de una política de integridad como contexto para la sistematización, se diseña el Sistema de Evaluación de Desempeño.

Bajo esta propuesta, el SED cuenta con elementos tales como: objetivos (artículo del Código de Buen Gobierno a cumplir), indicador que mide su implementación, meta, un tablero de control para reunir la información de los indicadores e información que se asocia al cumplimiento de metas. Enseguida y más adelante en el tiempo, cuando existan elementos para medir resultados, es decir, cambios o efectos de valor derivados de la implementación, se sugiere la elaboración de una teoría del cambio para identificar los elementos de cambio y valor (resultados) y entonces diseñar un Marco de Evaluación, los indicadores migrarán hacia aspectos importantes para monitorear y evaluar.

Por lo pronto, el gran objetivo es la implementación del Código, se parte de cero y se apunta como meta llegar al 100%, medido a través de un Sistema de Evaluación del Desempeño que se generará de forma secuencial durante el desarrollo del Marco de Monitoreo. Esta meta puede ser planteada en uno o tres años dependiendo de la información con la que se

cuenta y de los elementos que acompañan al Código hacia una política de integridad (anexo 2 y ver el Manual de Implementación).

MECANISMO DE EVALUACIÓN

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) señala que, la evaluación es una constante valoración de la utilidad de una intervención en un punto específico en el tiempo, por ejemplo, si una política ha sido efectiva en alcanzar los objetivos establecidos.⁸

Por su parte Cardozo (2012), sintetiza diversas definiciones que distintos autores han desarrollado sobre evaluación y expone “es posible considerar a la evaluación como una investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada”.⁹

Como puede observarse las definiciones presentadas tienen en común que consideran la evaluación como un proceso de investigación sistemático, basado en métodos rigurosos, que permite obtener un juicio valorativo y arroja evidencia para la toma de decisiones, el aprendizaje y la rendición de cuentas.

En un marco de monitoreo y evaluación, la evaluación es un componente a largo plazo que se recomienda comience a partir del tercer año de implementación del Código. El objetivo de la evaluación en el marco es medir si la adecuada implementación del Código ha tenido resultados de valor, cambios en las conductas o formas de hacer e impactos, cuáles y en qué ámbitos: operativo o estratégico institucional, desempeño, a nivel de sector, en competencias, etc.

El enfoque recomendado para mirar la evaluación en este caso la observación y sistematización de efectos, cambios o aspectos después de la implementación de cada artículo y elemento que contiene el Código de Buen Gobierno. En términos generales, los distintos tipos de evaluación deberían aportar información que permite explicar los resultados logrados con la implementación en este caso y con la medición de los indicadores que conforman el marco de monitoreo y evaluación.

Respecto a los tipos de evaluación, existen muchas formas de clasificarla y pueden centrarse en evaluar diferentes aspectos. Por ejemplo, de acuerdo con el momento de realización de la evaluación o perspectiva temporal que puede clasificarse en *ex – ante o a priori*, este tipo de evaluación se refiere a la comparación de efectos esperados de las distintas alternativas que pueden permitir la resolución del problema público y constituye

⁸ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2017). Desarrollo de Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación de la Adaptación: una Guía. Disponible en: <http://www.adaptationcommunity.net/wp-content/uploads/2017/04/Desarrollo-de-Sistemas-Nacionales-de-Monitoreo-y-Evaluacion-de-la-Adaptaci%C3%B3n-una-Guia.pdf>

⁹ Cardozo, M. (2012). *Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos*. México: UAM Xochimilco

una etapa del proceso decisorio; o *ex – post o a posteriori*, que se realiza una vez finalizado el programa y permite valorar el acierto de su diseño, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación, así como su eficacia y eficiencia.¹⁰

Otra forma de clasificar a las evaluaciones es de acuerdo con la pertenencia del evaluador. Es decir, de carácter externo que se refiere a aquellas evaluaciones desarrolladas por actores ajenos a la organización, mientras que las de carácter interno se refieren a la evaluación que puede desarrollar la propia organización responsable del programa.¹¹

Entre los tipos de evaluación más utilizados se encuentran aquellas que se enfocan en algún aspecto específico del programa o evaluaciones integrales como: diseño, consistencia y resultados, procesos, impacto, estratégicas, etc.¹²

También, existen las evaluaciones de acuerdo con la etapa del ciclo del proyecto, programa o estrategia en el que se realiza la evaluación¹³:

- Evaluación inicial: es un análisis del contexto, de estudios preliminares o de intervenciones anteriores que permitan valorar la factibilidad del proyecto que se pretende implementar.
- Evaluación intermedia: se realiza durante la ejecución del proyecto para evaluar las actividades del proceso mientras estas se desarrollan, e identificar los aciertos, errores y dificultades y brinda recomendaciones para hacer ajustes.
- Evaluación final: se realiza al final del proyecto para analizar y registrar los resultados y efectos tempranos de la intervención puede dar recomendaciones para intervenciones futuras.

Una vez implementado el Código y ejecutado un SED que mida resultados, se puede hablar de un Mecanismo de Evaluación que consiste en realizar evaluaciones bajo distintas metodologías para explicar diversos elementos derivados de la implementación del Código de Buen Gobierno.

Evaluaciones externas

Llegado a este punto, es probable que ya transcurrieran por lo menos tres años de implementación del Mecanismo de Seguimiento y se recomienda entonces que se inicien

¹⁰ Cirera, A. & Vélez, C. (2000). Guía para la evaluación de política públicas. Universidad de Sevilla Disponible en:

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/56449/Gu%C3%ada%20evaluaci%C3%B3n%20pol%C3%adticas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹¹ Cardozo, M. *op. cit.*

¹² CONEVAL (2015). Sistema de monitoreo y evaluación de la política de desarrollo social en México. Memorias de CONEVAL 2006-2015. Disponible en:

<https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-politica.pdf>

¹³ Project Concern International A.C. (2013). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Disponible en:

<http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Elaboraci%C3%B3n,%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Sociales.pdf>

las evaluaciones de resultados. Como se comenta hay diversos tipos de evaluaciones, entre ellas, están las evaluaciones estandarizadas y, de los tipos de evaluación arriba mencionados se puede realizar evaluación de diseño del Código, de consistencia y resultados y de procesos considerando los manuales de organización y los procedimientos.

Se recomienda analizar los Términos de Referencia y adaptarlos para medir, por ejemplo:

- a) El Diseño del Código, de acuerdo con los resultados observados y medidos.
- b) El Desempeño de los elementos que se consideran para una política de integridad y de los indicadores seleccionados para medir los resultados de los objetivos (contenido del Código).
- c) Los mecanismos o procesos que sustentan las acciones de prevención y gestión de la corrupción, es decir: control interno, políticas y los procedimientos incluidos en los Manuales de procedimientos y de Organización y que sean identificados como de “alto riesgo” luego de un análisis de riesgo.

La realización de evaluaciones sigue una metodología desde su planeación hasta su cierre. En general, en la etapa de planeación se elabora una teoría del cambio para identificar la cadena de resultados y con ella los cambios, así como los indicadores que los miden, se determina el objeto de la evaluación, se analiza su viabilidad y de la utilidad surgen elementos para decidir el tipo de evaluación.

Figura 3. Mejores prácticas sobre el ciclo de evaluación.

Documento: Manual de la OED para la evaluación de proyectos en las oficinas descentralizadas.
Autor: FAO
Año: 2019
Propósito: Recomendaciones para realizar evaluaciones, desde la planificación hasta la realización de evaluaciones desde la perspectiva del responsable del presupuesto.
Fuente <https://www.fao.org/3/ca4821es/ca4821es.pdf>

Se recomienda cuidar la calidad de las evaluaciones y, al respecto, hay estándares que podrían orientar la calidad en las evaluaciones.

Figura 4. Normas y estándares de evaluación.

Documento: Normas y estándares de evaluación
Autor: UNEG (United Nations Evaluation Group)
Año: 2016
Propósito: Directrices para considerar en evaluaciones.
Fuente <http://www.unevaluation.org/document/download/2701>

Otro tipo de metodologías orientadas a la evaluación del desempeño institucional e individual pueden adaptarse para explicar los cambios derivados de la implementación. En ese sentido, es recomendable el diseño de términos de referencia para evaluar conductas y el desempeño institucional. Por ejemplo, existen instrumentos para medir la capacidad institucional y ahí se incluye el desempeño. Se puede consultar y adaptar buenas prácticas como la siguiente.

Figura 5. Buenas prácticas en materia de medición de capacidades institucionales.

Documento: Medición de la capacidad
Autor: PNUD
Año: 2010
Propósito: Sugerencias para medir la capacidad institucional.
Fuente MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD MEDICIÓN - United Nations ...[https://www.undp.org › dam › undp › library](https://www.undp.org/dam/undp/library)

En relación con las metodologías que se pueden utilizar para realizar las evaluaciones, hay buenas prácticas en cuanto a Términos de Referencia que es una guía estandarizada para realizar el tipo de evaluación al que se refieren.

Figura 6. Buenas prácticas en materia de Términos de Referencia para realizar evaluaciones

Documento: Términos de referencia para evaluaciones
Autor: SHCP
Año: 2021
Propósito: Orientar el tipo de evaluación al que se dirige
Fuente <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>

Las evaluaciones externas son útiles para tener un punto de vista imparcial acerca de las razones y las variables que se relacionan con el logro de metas y el desempeño de las acciones, políticas, procesos y mecanismos que implementan el Código. Podrían hacerse evaluaciones internas, pero es más neutral hacer evaluaciones externas.

Las evaluaciones externas encuentran un buen complemento en las auditorías, particularmente porque hay auditorías especializadas como las realizadas a los estados financieros y a los presupuestos que aportan elementos que las evaluaciones no recuperan, de ahí la sugerencia de incorporar auditorías.

Auditorías

Las auditorías como las evaluaciones valoran sistemas y procesos internos. A diferencia de la evaluación donde interesa saber las razones detrás del desempeño observado, en la auditoría se verifica y en algunos casos valida el cumplimiento en relación con lo planeado. Para verificar se solicitan evidencias y a través de la auditoría se diagnostican e identifican las actividades desarrolladas de acuerdo con lo esperado.

Entre otros beneficios, la auditoría permite tener procesos y actividades alineadas con los objetivos estratégicos y en este proceso, el nivel directivo juega un papel muy importante para señalar el rumbo que se siga en la implementación. La auditoría orientada a la fiscalización de los recursos financieros es recomendada para reforzar la transparencia.

Tanto las auditorías internas como las externas pueden aportar hallazgos para mejorar las actividades y los procedimientos de implementación del Código. Se pueden aprovechar los enfoques y los tipos de auditoría.



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Figura 7. Buenas prácticas en materia de tipos y enfoques de auditoría

Documento: Tipos y enfoques de auditoría

Autor: Auditoría Superior de la Federación

Año: 2021

Propósito: Sugerir algunos tipos de auditoría y los enfoques con los que podrían aplicarse

Fuente; https://www.asf.gob.mx/Section/53_Tipos_de_auditorias_desarrolladas

CONCLUSIÓN

El mecanismo de seguimiento y evaluación se desdobló en dos: mecanismo de seguimiento y mecanismo de evaluación, la razón, que al ir realizando las sugerencias de cómo podría diseñarse el mecanismo y qué elementos podría tener, resultaba importante diferenciar dado que recién se iniciará la implementación del Código por lo que la obtención de resultados se dará en el futuro.

Separando cada mecanismo para acompañar primero la implementación y enseguida preparar la medición de resultados, resulta importante tomar en consideración el recorrido a realizarse. Una vez concluida la implementación para lo cual en el Banco de Indicadores se proponen algunas opciones que midan y den seguimiento, preparar para la obtención de resultados y acompañar con un seguimiento orientado a medir el desempeño es lo más recomendable.

En esta segunda etapa es cuando el sistema de evaluación toma importancia para dar continuidad al seguimiento y acompañar el logro y la obtención de resultados hacia la mejora continúa derivada de recomendaciones por evaluaciones internas y externas.

En este sentido, las buenas prácticas derivadas de la experiencia aplicada a los programas presupuestarios y a los proyectos de cooperación internacional aportan elementos que pueden funcionar para realizar evaluaciones externas. Lo mismo sucede con las auditorías, las experiencias derivadas de la aplicación de auditorías al desempeño aportan elementos que podrían orientar y acompañar la medición de resultados para asegurar la alineación y el rumbo para el cumplimiento de objetivos y la planeación estratégica institucional.

Por lo pronto, se recomienda comenzar con un mecanismo de seguimiento a la implementación. Para tal fin, enseguida se comparte un instrumento para conocer elementos para fortalecer la implementación del Código en el anexo 1 y, en el anexo 2, se proponen algunos indicadores que formen parte del Mecanismo de Seguimiento en su etapa inicial.

ANEXO 1. BANCO DE INDICADORES PARA ALIMENTAR EL MECANISMO DE MONITOREO

El tablero de control

El siguiente tablero de control se compone de una propuesta de indicadores y es recomendable que se adapten al contexto particular de cada institución pública y privada del sector deporte.

1) Contexto e identificación de otros instrumentos marco para el buen gobierno

En cumplimiento del artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y del contenido del Código de Buen Gobierno.

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Grado de avance en los elementos que componen una política de integridad	Medir la disponibilidad de elementos que apoyarán la implementación del Código de Buen Gobierno	Número de documentos con los que cuenta la institución del deporte y que dan cumplimiento a los numerales I al VII del artículo 25/ total de documentos con los que se da cumplimiento al artículo 25	
Grado de cumplimiento de elementos mínimos que deben estar presentes en el diseño del Manual de organización¹⁴	Medir la suficiencia de los manuales de organización y procedimientos	Número de criterios con los que cumple la institución/ número total de criterios a cumplir para considerar un Manual de Organización como “completo”	
Grado de cumplimiento de elementos mínimos que debe contener el Manual de procedimientos	Medir la suficiencia de los manuales de procedimientos	Número de criterios con los que cumple la institución/ número total de criterios a cumplir para considerar	

¹⁴ Si bien cada institución puede diseñar sus propios lineamientos, se recomienda consultar y adaptar la metodología que se encuentra en la siguiente fuente y, de ella, considerar particularmente los elementos y apartados que contienen los ejemplos de Manual de: Secretaría de Seguridad y Participación Ciudadana (2020) “Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Organización” disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563026/Lineamientos_para_la_Elaboraci_n_y_Actualizaci_n_de_Manuales_de_Organizaci_n_SSPC1_Low_Part_e1.pdf



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
		un Manual de Procedimientos como “completo” ¹⁵	
Porcentaje de avance en la adhesión al Código de conducta	Medir la socialización del código entre los empleados	Número de personas que suscribieron el código / número total de empleados	
Grado de avance en los elementos que componen una política de integridad: existencia de manual de procedimientos	Conocer la cantidad de instituciones que cuentan con manual de procedimientos	Número de instituciones que cuentan con manual de procedimientos/ número total de instituciones en el sector deporte	
Grado de cumplimiento de estándares de integridad a nivel institucional¹⁶	Medir con el cumplimiento de estándares a nivel institucional y como sistema (dos indicadores)	Número de estándares con los que cumple la institución/total de estándares de integridad derivados del Código ¹⁷	
Grado de avance en la instrumentación de controles	Medir el grado de instrumentación de controles	Número de controles que se implementan/ número total de controles diseñados	
Porcentaje de instrumentación de mecanismos de vigilancia	Medir la aplicación de los mecanismos de vigilancia	Número de mecanismos de vigilancia implementados por la institución/total de mecanismos de vigilancia diseñados	
Eficacia en las auditorías	Medir los estados financieros auditados	Número de auditorías a estados financieros realizadas / total de auditorías por realizarse.	
Porcentaje de implementación de los mecanismos de denuncia	Medir el avance en la implementación del	Número de procesos diseñados que se encuentran en implementación /	

¹⁵ Instancias como la Función Pública cuentan con algunos lineamientos para elaborar el manual e incluso en 2016 hubo un documento denominado “lineamientos para el dictamen de manuales de procedimientos” que contiene referencias sobre lo que cada Manual debe tener. Se recomienda buscar la colaboración interinstitucional para tener elementos que apoyen el diseño de los Manuales de organización y procedimientos. Los mencionados documentos ya no son de consulta pública, pero se conoce su existencia y de ahí que se recomiende acudir a la instancia que los elaboró. Asimismo, hay instancias que realizan sus propias guías para elaboración de manuales y lineamientos para su actualización y modificación como ASEA o Secretaría de Agricultura: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/681859/GUIA_MPE_2021.pdf.

¹⁶ Algunos estándares sobre políticas de integridad para el sector público han sido desarrollados por la OCDE y se pueden consultar para valorar e incorporar en la siguiente liga: <https://www.oecd-public-integrity-indicators.org/principles/1/indicators/1/?country1=MEX>.

¹⁷ Es posible adoptar algunos estándares y poner en un listado los que se aplicarán al Código para tener el parámetro sobre el número total de estándares que se quieren incorporar en el presente mecanismo y de ellos, la medición del número de estándares con que cumple cada institución.

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
	mecanismo de denuncia a través de los procesos que se encuentran en implementación	total de procesos diseñados para implementar el mecanismo de denuncia.	
Porcentaje de evaluaciones al mecanismo de denuncia implementadas	Medir las mejoras al mecanismo con base en las evaluaciones realizadas	Número de evaluaciones a mecanismo de denuncia realizadas/ número de mecanismos de denuncia	
Tiempo promedio de resolución de una denuncia	Eficiencia del mecanismo de denuncia medida por el tiempo presentación formal ante la autoridad competente	Este sería línea base y enseguida se puede hacer comparaciones entre años (año corriente vs año anterior) entre departamentos o por tipo de carpeta de investigación (resultado de la denuncia antes de entrar al proceso de procuración y administración de justicia).	
Denuncias según medios de presentación	Medir el mecanismo de denuncia por tipo de entrada (medio de presentación)	Número de denuncias recibidas el Comité de Ética / total de denuncias recibidas.	
Efectividad en la atención a denuncias	Medir la efectividad en la atención de denuncias de acuerdo el mecanismo de cada institución (denuncia formalizada ante la autoridad competente).	Número de cierre de denuncias / número total de denuncias recibidas	

2) Avance en el conocimiento del Código del Buen Gobierno

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Grado de avance en la socialización del Código	Medir el avance en las acciones que forman parte de una estrategia de	Número de acciones dentro de la estrategia realizadas/número total de acciones que conforman la	

	socialización para difundir el código	estrategia de socialización para difundir el código.	
Grado de participación en la socialización del código	Medir la asistencia a las acciones de socialización del código	Número de instituciones del SINADE que participaron en las acciones de socialización del código/ total de instituciones que integran el SINADE.	
Eficacia de la socialización del Código de Buen Gobierno	Medir la eficacia de la socialización a través del número de adhesiones	Número de adhesiones por escrito recibidas/ total de instituciones que integran el SINADE	

3) Implementación del Código

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Transparencia en la elección de estructuras de gobierno	Medir el cumplimiento de criterios de transparencia e imparcialidad para la elección de las estructuras de gobierno en el SINADE ¹⁸	Número de procedimientos que cuentan con criterios de transparencia e imparcialidad/número total de procedimientos de elección para estructura de gobierno.	
Imparcialidad en la elección de estructuras de gobierno¹⁹	Medir el porcentaje de vocales miembros del Consejo Directivo electos por procedimiento	Número de vocales electos por procedimiento / total de vocales miembros del Consejo Directivo	

¹⁸ Con base en el contenido de la Ley y Reglamento de Cultura Física y Deporte, se recomienda transparentar los criterios de elección para los miembros de la estructura del Consejo Directivo. En la normativa, se mencionan las instancias que conformarán el Consejo y, para establecer criterios de elección para la representación de las instancias que conformarán el Consejo Directivo se recomienda la revisión de la Orden ECD/2764/2015 del Ministerio de Educación, Cultura Física y Deporte en España disponible en: [Disposición 13919 del BOE núm. 304 de 2015 \(rfegolf.es\)](http://www.boe.es/boe/1999/03/20/p1_13919-13919.htm). Se podrían plantear lineamientos con criterios de elección y volverlos públicos como parte de las Normas para la integración, funcionamiento y operación del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte.

¹⁹ Para el diseño de este indicador se consideró el procedimiento de elección que para los 23 vocales miembros del Consejo Directivo se sigue de conformidad con la Ley y el Reglamento de Cultura Física y Deporte, así como el contenido de la vigésima octava sección de Normas para la integración, funcionamiento y operación del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/303356/Normas_Op_Integr_Func_SINADE_2014_editable.pdf



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Grado de efectividad en la operación del sistema	Medir los acuerdos derivados de cada sesión como un indicador de eficacia en la operación del sistema	Número de acuerdos derivados de Junta de Gobierno/número total de asuntos tratados.	
Grado de cumplimiento de acuerdos derivados de las sesiones	Medir anualmente el cumplimiento de acuerdos derivados de las sesiones ordinarias y extraordinarias realizadas	Número de acuerdos cumplidos/ número total de acuerdos por cumplirse en el año	
Grado de implementación de la política en materia de conflicto de interés	Medir la implementación de los procedimientos a seguir para gestionar conflictos de interés	Número de procedimientos implementados/ total de procedimientos incluidos en el ámbito de aplicación de la política.	
Integralidad en el diseño de la política en materia de conflicto de interés	Medir la inclusión de todos los tipos de conflictos de interés a través de la existencia de procedimientos para su gestión	Número de tipos de conflicto de interés que cuentan con procedimientos en la política/total de tipos de conflictos de interés incluidos en la política.	
Cumplimiento de obligaciones para declarar interés	Medir la eficiencia en el cumplimiento de la declaración de interés	Número de personas sujetas a declaración de interés que cumple con dicha obligación/total de personas sujetas a declaración de interés en la institución	
Transparencia en el uso de los recursos	Medir el acceso a información por tipo de destinatario	Número de solicitudes de información atendidas/solicitadas Aplica para las que realicen personas en instituciones de deporte basada en membresía como las solicitudes realizadas por el Pleno, Consejo Directivo y Presidente del SINADE Y es aplicable a las solicitudes de información provenientes del público	
Transparencia en contratación de bienes y servicios	Medir la inversión en materia de contrataciones	Número de bienes y servicios contratados en el año con detalle en el costo publicados o	



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
		informados/total de bienes y servicios contratados en el año	
Transparencia en actividades de representación	Medir la transparencia en las actividades donde participe el titular o representante legal	Número de actividades de participación informadas a los miembros de la institución deportiva/total de actividades de participación realizadas en el año	
Porcentaje de cumplimiento en rendición de cuentas	Medir la rendición en el uso y destino de los fondos y recursos públicos en instituciones del deporte que les aplique	Número de publicaciones y eventos donde se rindan cuentas realizados / programados.	
Rendición de cuentas en materia de gobernabilidad	Medir el grado de conocimiento de miembros y empleados de la institución deportiva sobre reuniones ordinarias, extraordinarias y los acuerdos derivados	Número de acuerdos informados a miembros y/o empleados/total de acuerdos derivados de las reuniones ordinarias y extraordinarias celebradas en el año Número de empleados y/o miembros que conoce el calendario de reuniones/total de miembros y/o empleados en la institución (según el caso).	
Rendición de cuentas en los patrocinios	Medir las publicaciones de información de patrocinios	Número de medios y/o canales a través de los cuales se publica la relación de patrocinadores y empresas colaboradoras con indicación de la naturaleza de su patrocinio/ total de canales de información disponibles para rendir cuentas	
Grado de avance en el sistema de prevención, mitigación y transparencia de actuación bajo conflicto de interés	Medir el avance en la aplicación de estándares por momento de actuación en casos de conflicto de interés	Número de estándares por momento cumplido/total de estándares del sistema de prevención, mitigación y transparencia de actuación bajo conflicto de interés	



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Grado de cumplimiento del derecho a la salud de los atletas	Medir la garantía de protección en materia de salud	Número de atletas que reciben supervisión médica/total de atletas registrados en la institución	
Grado de cumplimiento de la protección a atletas	Medir la cobertura de los servicios de seguros para lesiones serias y en caso de muerte	Número de atletas que cuentan con seguro/total de atletas registrados en la institución	
Presencia de política para elección de deportistas para competencias nacionales e internacionales	Medir la existencia de política de elección de deportistas para competencias a nivel nacional e internacional	Número de instituciones con política de elección de deportistas / total de instituciones del sector	
Presencia de política de patrocinio en el sector	Medir el grado de avance en el cumplimiento de política de patrocinios en el sector	Número de instituciones que cuentan con política de patrocinio/ total de instituciones en el sector	
Protección a atletas contra abuso	Medir la atención de denuncias por acoso y abuso	Número de resoluciones ante denuncias interpuestas/ total de denuncias recibidas o interpuestas.	
Grado de cumplimiento en capacitación en gestión de carrera	Medir la gestión educativa y de carrera	Número de atletas que se colocan en posiciones/total de atletas registrados También puede diseñarse un indicador para atletas después del retiro	
Grado de atención de denuncias por incumplimiento del Código	Medir el cumplimiento del Código a través de la atención de denuncias por incumplimiento	Número de denuncias resueltas/ total de denuncias recibidas	
Grado de avance en el establecimiento de Comités de Ética en el sector	Medir la cantidad de instituciones del sector que cuentan con un Comité de Ética	Número de instituciones del sector que cuentan con Comité de Ética/ total de instituciones del sector	
Porcentaje de capacitación en el sector	Medir el porcentaje de instituciones capacitadas en materia de anticorrupción y/o integridad	Número de instituciones del sector capacitadas/número total de instituciones en el sector	



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Porcentaje de personas capacitadas en materia de anticorrupción/integridad	Medir avance en las personas del sector a capacitar	Número de personas capacitadas/total de personas en el sector	
Grado de avance en el cumplimiento de valores	Mide la percepción de una muestra del personal sobre el cumplimiento de valores	Número de valores que se cumplen en su institución / número total de valores que podrían cumplirse	

4) Cambios de actitud y desempeño institucional

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Método de cálculo	Área responsable de alimentar el indicador
Eficiencia institucional: gestión de afiliados	Medir el número de afiliados por año	Número de de afiliados en el año en curso/ número de afiliados en el año inmediato anterior	
Eficiencia institucional: gestión de recursos (patrocinios)	Medir el logro de patrocinios para apoyar la asistencia de atletas a competencias en el año.	Número de patrocinios en el año/ número de patrocinios logrados en el año inmediato anterior	
Eficiencia institucional: presencia de atletas en competencias, copas y eventos deportivos.	Medir uno de los resultados estratégicos más importantes la presencia de miembros en competencias deportivas	Número de atletas que compitieron en el año actual/total de atletas afiliados Número de atletas que compitieron en el año actual/ número de atletas que compitieron el año anterior	
Cambio de actitud: percepción sobre corrupción	Medir la percepción de los miembros de la institución en torno al: conflicto de interés	Número de personas que perciben que no hay conflicto de interés/total de personas que respondieron a la encuesta	
Desempeño: apoyos a atletas	Medir el uso eficaz de los recursos	Número de atletas seleccionados para competencia que reciben apoyo/ número total de atletas seleccionados para competencia.	

ANEXO 2

Herramienta 1. Lista de cotejo sobre la existencia de elementos que conforman la política de integridad

Elemento	Sí	No
Manual de organización Delimita funciones y responsabilidades de cada área Especifica cadenas de mando y liderazgo en toda la estructura		
Manual de procedimientos		
Código de conducta Publicado Socializado		
Sistemas de control		
Sistema de vigilancia		
Sistema de auditoria		
Sistemas de denuncia		
Procesos disciplinarios y consecuencias en relación con la actuación contraria a legislación y normas		
Procesos de capacitación		
Políticas de recursos humanos		
Mecanismos de transparencia		