



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL INSTITUTO
MEXICANO DE CINEMATOGRAFÍA DEL 2013 AL 2017, A TRAVÉS DE
LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

PRESENTA

MIGUEL AXEL CASTRO AVILA



**DIRECTOR DE TESINA
LIC. ALEJANDRO GUERRERO FLORES**

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, SEPTIEMBRE 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A Mary, mi esposa, por su amor y comprensión durante este proceso y durante estos años.

A mis familiares, por ser un apoyo para mí en todos los aspectos.

A mis amigos, por su cercanía y cariño.

A mis maestros, por sus enseñanzas que me ayudaron a ser quien soy.

Índice

Índice	3
Introducción	4
1. Metodología del Marco Lógico	5
1.1 Consideraciones teóricas	5
1.2 Límites de la MML	19
2. El uso de la MML en el gobierno federal mexicano	28
3. Evaluación y resultados en el Instituto Mexicano de Cinematografía de 2013 a 2017.	42
3.1 Creación y objetivos del IMCINE	42
3.2 Resultados del IMCINE en el periodo 2013 a 2017	46
3.3 Auditoría al desempeño de IMCINE por la ASF	51
4. Conclusiones y Recomendaciones.	55
Bibliografía.....	58

Introducción

Las políticas públicas se fundamentan en la solución, o en su caso, en la provisión de un servicio o bien público, se cimentan en el establecimiento de una serie de acciones necesarias para establecer las mismas.

Asimismo, con la finalidad de establecer un mecanismo general que permita a los ejecutores del gasto elaborar de manera ordenada una planeación para la acción gubernamental se estableció en México la Metodología del Marco Lógico.

Durante el presente trabajo se presenta un esbozo sobre dicha metodología, incluidos los problemas y límites que tiene la misma, una descripción de cómo la misma se implantó en el Gobierno Mexicano, y los cambios normativos que fueron necesarios para ello y por último los resultados sobre el caso específico del Instituto Mexicano de Cinematografía.

1. Metodología del Marco Lógico

En este primer apartado se incorporan en primer lugar de manera breve las bases teóricas sobre las cuales se establece la Metodología del Marco Lógico y en segundo término se presentan algunos de los principales problemas que tiene esta metodología en su implementación desde un punto de vista teórico.

1.1 Consideraciones teóricas

Una de las grandes discusiones en torno a la economía del sector público es la relacionada con el papel que debe tener el gobierno, a través de su intervención, dentro de la esfera económica de una nación. No obstante, la historia moderna ha demostrado que el mercado por sí mismo no es capaz de garantizar condiciones de equidad en el reparto del ingreso y los problemas que genera. (Pérez, 2015).

Comúnmente, la actuación de los gobiernos para la atención de problemas públicos, entendidos como aquellas problemáticas que son del

interés común, se da mediante la implementación de políticas públicas las cuales define (Cardozo, 2006) como:

“Un fenómeno social, administrativo y político específico, resultado de un proceso de sucesivas tomas de posición, que se concretan en un conjunto de decisiones, acciones u omisiones, asumidas fundamentalmente por los gobiernos, mismas que se traducen, en un lugar y tiempo determinado, (como) la respuesta preponderante del mismo frente a los problemas públicos vividos por la sociedad civil”

Para la ejecución de las políticas públicas resulta necesario definir, en los términos que establezca cada uno de los gobiernos con base en su propia estructura jurídica, los recursos que serán destinados para la atención de los problemas públicos así como la estrategia a implementar.

La Metodología del Marco Lógico (MML) se basa en la racionalización de un problema público específico para subdividirlo en los factores que inciden sobre el mismo, de tal manera que la realización de acciones (*input*) y los resultados de las mismas (*output*) contribuyen a la solución

de uno de los factores que generan el problema público planteado. Asimismo, esta serie de acciones se encuentran ordenadas jerárquicamente, asignándoles un nivel conforme a su incidencia sobre el problema general.

Resulta necesario entonces para el correcto uso de esta metodología el establecimiento de un sistema de medición de los resultados así como el establecimiento de un valor a alcanzar como objetivo de aplicarse la política planteada (meta), de tal manera que pueda medirse con precisión el avance en la solución del problema planteado.

Asimismo, se requiere también dar un reconocimiento puntual a la población que es afectada por el problema, y la capacidad de cobertura con las acciones realizadas. Y, por otra parte, a aquellos factores que no pueden modificarse en el corto plazo y que inciden directamente sobre la situación actual.

Es siguiendo este enfoque que, según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social¹ (ILCPES, 2005, pág. 14), la MML fue elaborada para atender a tres problemas comunes en el ámbito de la planeación:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y los alcances de responsabilidad no se encontraban claramente definidos.
- No existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviera éxito y, por lo tanto, la evaluación no tiene una base clara y objetiva para comprar lo planeado contra lo realizado.

Estos problemas se atienden mediante la aportación de un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, y su interrelación, así como la contribución que realizan a la solución del problema público

¹ Este Instituto es un organismo que forma parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de la Organización de las Naciones Unidas, el cual tiene como objetivo apoyar a los Gobiernos de la región en el campo de la planificación y gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación.

planteado; suministrando información para: organizar y preparar de forma lógica el plan de ejecución del proyecto, y para la ejecución, monitoreo y evaluación del mismo; y proporcionando una estructura para expresar de forma sintética la información más relevante del proyecto.

Con ello se obtiene un temario común para que los involucrados puedan elaborar, e interpretar, reportes de los avances en la ejecución del proyecto.

Esta metodología contempla dos etapas en su implementación (Culebro Moreno & Barragán Fernández, 2014):

- a. Identificación del problema y alternativas de solución². Inicia con un análisis de la situación existente, manteniendo en mente que el objetivo central es resolver problemas a los que se enfrentan un grupo de personas definido.
- b. Planificación. Mediante la utilización de una matriz de indicadores (Matriz de Marco Lógico) se da forma a la idea del

² A su vez puede dividirse en cuatro tipos de análisis: de involucrados, de problemas, de objetivos y de alternativas.

proyecto para convertirlo en un plan operativo práctico para la operación del mismo.

La identificación del problema.

Esta etapa puede dividirse a su vez en 6 etapas, conforme a lo establecido dentro de la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ND), como siguen:

1. Definición del problema. Es un análisis que debe partir de un diagnóstico de la problemática identificada de entre las demandas sociales y oportunidades de desarrollo.
2. Análisis del problema. Mediante el uso de un esquema de árbol se realiza un análisis de las causas y consecuencias del problema identificado, donde las raíces son las causas y las ramas los efectos.
3. Definición del objetivo. En este punto se convierten las causas y efectos en medios y fines, es decir, se busca un primer

acercamiento a los medios a través de los cuales se dará solución a la problemática detectada y se estima la utilidad que esto traería.

4. Selección de alternativa. En esta etapa deben revisarse y analizarse las opciones de acción establecidas, eligiendo aquellas con mayores posibilidades de éxito contemplando las limitaciones a las que se enfrenta tanto en el ámbito presupuestal como técnico.
5. Definición de la Estructura Analítica del Programa Presupuestario. En esta etapa se analiza y relaciona la coherencia entre el problema público con los objetivos y fines, así como la lógica vertical a establecer comparando la cadena de causas-problemas-efectos con la de medios-objetivos-fines seleccionada.
6. Elaboración de la MIR (Matriz del Marco Lógico o Matriz de Indicadores para Resultados). Consiste en sintetizar mediante una figura matricial la alternativa de solución seleccionada, asimismo, se definen los diferentes indicadores necesarios para la evaluación del programa.

La Matriz de Marco Lógico.

La Matriz de Marco Lógico o matriz de planificación de proyecto (MPP) es, como su nombre lo indica, una matriz de cuatro filas por cuatro columnas en la que se incluyen elementos siguiendo dos lógicas complementarias: vertical y horizontal.

Cabe señalar, que la MMP es una herramienta que se incorpora a la MML para la planificación, como se señaló anteriormente, y como tal no es de ninguna forma la finalidad de los programas es cumplir con las metas que se incorporan en los objetivos de cada uno de sus niveles, sino que debe servir como mecanismo para la evaluación en acompañamiento de otros análisis.

La lógica vertical (columnas de la matriz) se basa en la relación de causa y efecto y medios-fines. Por otra parte, la lógica horizontal es sobre la comprobación y medición de los resultados alcanzados para cada uno de los cuatro niveles de la MPP.

Las columnas de la matriz son Objetivos, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos; mientras que las filas son Fin, Propósito, Componentes y Actividades. A continuación se describen cada uno de estos elementos:

1. Columnas

- a. **Objetivos.** Es un resumen de las actividades relevantes del programa.
- b. **Indicadores.** Se trata de la definición de la forma de medir los avances en el cumplimiento de las acciones a realizar, incluyendo el método de cálculo del indicador así como su descripción.
- c. **Medios de verificación.** Refiere a la forma en que pueden verificarse las acciones realizadas por el programa o proyecto.
- d. **Supuestos.** Este apartado es el más relevante para la correcta elaboración de la matriz ya que contiene tanto los posibles riesgos para el cumplimiento del programa como posibles contingencias que pudieran presentarse. Cabe destacar que

los supuestos están más allá del control de los responsables del programa.

2. Renglones

- a. Fin. En este nivel se encuentra la contribución del programa a un objetivo superior, que para el caso mexicano se encuentra alineado a los programas sectoriales y consecuentemente con ello al Plan Nacional de Desarrollo del sexenio en curso.
- b. Propósito. Este nivel muestra el objetivo específico que mediante su implementación busca resolver el problema público que se trata de atender mediante el programa.
- c. Componente. En este nivel se incorporan los bienes o servicios proporcionados mediante el programa público, los cuales contribuyen a conformar la acción del nivel Propósito.
- d. Actividad. En este último nivel, se encuentra de manera específica las acciones o actividades necesarias para la realización del programa.

Esto se puede comprender mejor mediante el siguiente diagrama:

	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

Como se puede observar la utilización de ambas lógicas tiene como resultado que los diferentes niveles horizontales en los que se organiza la MPP sigan una relación de causalidad, por ejemplo: para lograr otorgar los bienes y servicios (componente), es necesario que se realicen las actividades necesarias para la ejecución del programa (actividad) y así sucesivamente.

Asimismo, resalta la necesidad de contar con una definición del problema público que busca atenderse que sea precisa en la que se observen de manera correcta las causas de la aparición de dicho problema.

Indicadores

La MPP contiene, como se mencionó anteriormente, una serie de indicadores que buscan medir el avance en la ejecución de un programa o proyecto público de manera rápida y precisa.

Por ello, resulta indispensable que los indicadores sean representativos de las acciones realizadas y que las mismas puedan verificarse contra los problemas detectados para dicho nivel.

Los indicadores definen los estándares de calidad del programa o proyecto público que busca elaborarse, una construcción correcta de los mismos permite tanto evaluar los bienes y servicios otorgados, como el impacto del programa. No obstante, aun cuando el límite de indicadores en términos teóricos se recomienda mantenerlos en los estrictamente necesarios. (Team Technologies (Banco Mundial), 2005).

En la Guía para el diseño de indicadores estratégicos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010), se define a un indicador de desempeño como “la expresión cuantitativa construida a partir de

variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados”.

Además, en dicho documento se definen dos niveles de indicadores los estratégicos y los de gestión; siendo los primeros aquellos que buscan medir el cumplimiento de los objetivos de las políticas y programas públicos, en términos de las acciones que tienen un impacto directo sobre la población beneficiada; y los segundos, miden el avance en los procesos y actividades que generan los bienes o servicios prestados.

Por lo anterior, los indicadores de nivel estratégico pueden ser utilizados para medir los avances en cualquiera de las filas de la MPP, siendo posible el uso de los indicadores de gestión en los niveles de Componente y Actividad.

Conjuntamente con los niveles, existen cuatro dimensiones de los indicadores³, las cuales son:

- Eficacia. Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, Número de personas beneficiadas por el programa.
- Eficiencia. Mide el uso de los recursos asignados al programa. Por ejemplo, costo promedio por servicio prestado.
- Calidad. Es un indicador que busca evaluar las características de los bienes o servicios. Por ejemplo, servicios públicos con x característica.
- Economía. Este tipo de indicador busca medir la capacidad de generar y movilizar los recursos financieros del programa. Por ejemplo, recuperación de carteras vencidas.

Un indicador correctamente definido se espera que pueda identificarse dentro de una de estas dimensiones, permitiendo ubicar y visualizar diferentes aristas de un mismo problema público.

³ Por dimensión se entiende a la tipología de los indicadores dependiendo de las características que buscan medir.

No obstante, cabe destacar que no todas las matrices deben contener de manera forzosa todos los tipos de indicador, sino que debe contener los que sean necesarios para medir adecuadamente los avances en la solución del mismo.

1.2 Límites de la MML

Definición de las políticas públicas

Párrafos más arriba se consideró a la definición del problema público como un elemento fundamental para la correcta aplicación de la MML. Sin embargo, es necesario realizar un breve análisis sobre la definición de problemas públicos y como ésta limita la correcta aplicación de la metodología.

Desde Harold Laswell citado en (Aguilar Astorga & Lima Facio, 2009), en 1951, se conceptualizó una diferenciación entre política (*politics*) entendida como las relaciones de poder y las políticas (*policies / policy*)⁴

⁴ El autor utiliza el singular y el plural de la palabra para buscar diferenciar el vocablo homónimo de política en el español.

que refieren a acciones (o a la no acción) realizados por los actores involucrados en los asuntos públicos.

Cabe destacar que no cualquier acción del gobierno puede considerarse política pública, por ejemplo no puede considerarse política pública aquella acción singular y pasajera realizada para dar respuesta a circunstancias políticas particulares o demandas sociales.

Es decir, que una política pública debe distinguirse por ser un conjunto de acciones intencionales orientadas a la realización o cumplimiento de un objetivo de interés público, cuyos mecanismos de ejecución se reproducen con el tiempo de manera constante y coherente con las correcciones marginales necesarias.

Por otra parte, Velásquez Gavilanes en su texto Hacia una nueva definición del concepto "política pública", propone una modificación del concepto de política pública de uno normativo (es decir una definición basada en el deber ser), a un concepto descriptivo como sigue:

“Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener.”

Esta definición, a decir del autor, permite incorporar en su interior algunos aspectos que suceden en la realidad, por ejemplo aquellas políticas públicas que fracasan, o inclusive aquellas que son generadas por las autoridades públicas para favorecer a un grupo en detrimento de la colectividad.

Asimismo, aclara que el hecho de reconocer estos fallos que existen en las políticas públicas no equivale a aceptarlas o permitir que se perpetúen, sino que resulta necesario el reconocimiento de los mismos de cara a combatirlo.

La definición de política pública, se encuentra conformada por cuatro elementos:

1. Proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos.

Para el autor, el reconocer a las políticas públicas como un proceso integrador equivale a aceptar que las mismas son un fenómeno en constante cambio debido a las modificaciones que sufren las mismas mediante la interacción de los diferentes agentes que intervienen en ella.

Es necesario destacar que dentro de esta definición se considera a los “acuerdos” como parte del proceso integrador de las políticas públicas lo cual conlleva a concebir a las políticas públicas no únicamente con un acto de decisión por parte de una autoridad pública sino que requiere de acordar entre los mismos agentes públicos y, en algunos temas, con los privados.

2. Proceso adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares.

Las políticas públicas no son algo formulado de manera específica por las autoridades públicas, y menos aún por una sola persona o nivel de gobierno, sino que en la conformación de cada política pública requiere de la colaboración de una serie de autoridades públicas.

Igualmente, se le da el carácter de participación eventual, toda vez que en la práctica no siempre existe la suficiente transparencia para obtener la participación de los sectores social y privado, o inclusive cuando se cuenta con ella no siempre se puede garantizar que la participación de los mismos será a favor de la colectividad.

Además, los conceptos de participación ciudadana, cuando menos en el caso mexicano, son de reciente incorporación, y de igual manera tampoco queda definido de manera precisa los alcances y efectos que tienen dichos ejercicios sobre la

definición final de las políticas públicas más relevantes y no únicamente de las periféricas.

3. Proceso encaminado a prevenir o solucionar una situación definida como problemática.

Uno de los principios de la política pública es que se trata de un proceso intencional mediante el que, a través del establecimiento de objetivos, se implementan instrumentos para la atención de una situación definida como problemática.

En dicho ámbito, los diversos actores públicos y privados empujan para incidir sobre la definición de los problemas públicos. Generando que, si el proceso no se realiza adecuadamente, la política resultante se ejecute en detrimento de la población en general o peor aún que no se resuelva el problema planteado o que lo haga de manera sesgada.

4. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual se pretende modificar o mantener.

Por último, se especifica que las políticas públicas no surgen en un espacio aislado, como todo en las ciencias sociales, se debe tener en consideración que la implementación de cualquier política pública parte de un sistema económico y social existente.

Además, el proceso mediante el cual se ve afectado por las condiciones en las cuales se incorpora la política pública puede distorsionar los resultados obtenidos respecto de los objetivos planeados. Por lo que la etapa de la evaluación de las políticas públicas se vuelve un aspecto fundamental para la actuación de los diferentes agentes públicos que implementan las políticas públicas.

Entonces, una de las limitantes que tiene el uso de la metodología, es que los problemas públicos son susceptibles de no ser correctamente definidos o que la definición de los mismos, y por lo tanto las políticas públicas implementadas para su resolución, se encuentre sujeta a los intereses de terceros que resultaran beneficiados de la misma.

Problemas de la MML

Como se mencionó antes, la MPP es una matriz compuesta por cuatro filas e igual número de columnas, ordenadas mediante el uso de las lógicas complementaras horizontal y vertical.

Uno de sus problemas es, tal como señalan (Vázquez de Francisco, Torres Jiménez, & Caldentey del Pozo, 2014), que al buscar la simplificación de la realidad puede generar los siguientes errores:

- a) Sobre-agregación de conceptos en los niveles de resultados y objetivos, lo que puede volverlos confusos y mal formulados;
- b) Pueden hacer falta niveles para representar de manera correcta las relaciones causa efecto.
- c) Representa de manera muy pobre los procesos de cambio al no incorporar en ningún apartado la dimensión temporal.

Aunado a lo anterior, puede generar que los ejecutores del gasto realicen un mayor esfuerzo en lograr altos niveles de sus indicadores aun cuando esto no esté generando el impacto deseado. Esto, ya que las evaluaciones

realizadas pueden buscar valores positivos en sus indicadores más que el efecto que las políticas tengan sobre la población.

Otro gran inconveniente puede ser que, como señala (Solem, 1987), los formuladores muchas veces cumplen con la elaboración de la MML después de concebido el proyecto, para cumplir con el requisito exigido por las autoridades que lo financian, generando en el proceso una matriz deficiente.

Asimismo, parte de la suposición de que es posible ordenar cualquier problema público mediante relaciones de causas efectos unívocos mediante una lógica piramidal, esto ya que los problemas aparecen más bien como nudos en los que una multitud de factores sociales, económicos, culturales, políticos e institucionales. (Wiggins & Shields, 1995).

2. El uso de la MML en el gobierno federal mexicano

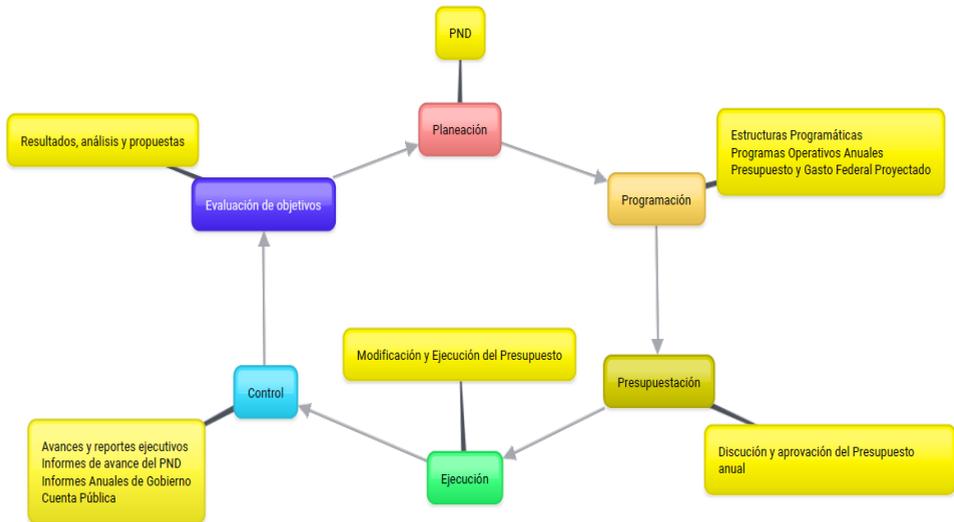
En este apartado se describe, de forma breve, el mecanismo mediante el cual se ejecuta la MML en el gobierno federal mexicano; asimismo, se describe el proceso mediante el cual esta metodología se incorporó en el mismo, incluyendo los cambios normativos que fueron necesarios para lograrlo.

El ciclo presupuestario

El presupuesto público, es en sentido estricto, un documento de corte financiero (Díaz Flores, González Acolt, & Oropeza Tagle, 2011) en el cual se refleja el plan de acción de un gobierno. No obstante, contiene elementos adicionales a los contables y técnicos financieros.

Para el caso mexicano el documento nacional que establece el presupuesto de la Federación es el Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual se emite por la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, en ejercicio de la facultad que le otorga la fracción IV del artículo 74 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El presupuesto público, para el caso de la APF mexicana, se realiza en un ciclo de 6 etapas, desde la planeación del mismo hasta la evaluación de sus resultados tal como se muestra en el siguiente diagrama:



Fuente: Elaboración propia con datos de (Díaz Flores, González Acolt, & Oropeza Tagle, 2011).

Estas etapas, en teoría, deben estar orientadas a la consecución de los objetivos establecidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo. No obstante el mecanismo mediante el cual se ejecuta no involucra de manera concreta a todas las Entidades y Dependencias de la APF.

Las etapas de programación y presupuestación, son ejecutadas mayoritariamente entre la SHCP y la Cámara de Diputados del Congreso

de la Unión. Lo anterior, tiene como efecto que la evaluación realizada por las Entidades no incida en los recursos que le son asignados, mientras más lejanos sean las mismas de los objetivos centrales de la administración en curso.

Incorporación de la MML en el gobierno mexicano

Los fundamentos teóricos y conceptuales de la MML pueden rastrearse hasta a principios de los años 50 del siglo XX, con el desarrollo de enfoques novedosos y metodologías innovadoras en diversos ámbitos de la ciencia producto de la formulación de la llamada *Teoría General de Sistemas*. (Culebro Moreno & Barragán Fernández, 2014).

No obstante, la MML surge en la década de los 70 del siglo XX, y fue utilizada desde el principio de dicha década por la Agencia para el Desarrollo Internacional estadounidense (*U.S. Agency for International Development*) como el mecanismo de fundamental para el diseño, evaluación y rediseño de acciones para el desarrollo. (Brown, 1977).

Además, resulta evidente un paralelismo entre los principios sobre los cuales se establece la MML con los principios de la planeación empresarial (*planning*), para la planificación previa de las actividades de una empresa buscando maximizar los beneficios a través de los principios de economía y eficacia. (Calderón Vázquez, 2008).

Esta planificación se concreta en planes que constituyen esquemas o métodos para la acción de las empresas, a través de un marco lógico que busca cumplir con los objetivos determinados.

Por otra parte, a partir de 2006 se introdujeron diversos cambios normativos para la evaluación de los resultados de los diversos programas sociales y los logros obtenidos tanto por las Entidades Federativas como los Municipios producto de las aportaciones del Gobierno Federal.

Estas reformas comenzaron con la publicación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), en el Diario Oficial

de la Federación⁵ el 30 de marzo de 2006, el cual reglamenta los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales (Presidencia de la República, 2006).

Por otra parte, el 20 de junio de 2007 Presidencia de la República presentó ante el H. Congreso de la Unión un conjunto de iniciativas que se denominaron la “Reforma Integral de la Hacienda Pública” (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, 2007), en la cual se planteó lo siguiente:

- Reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

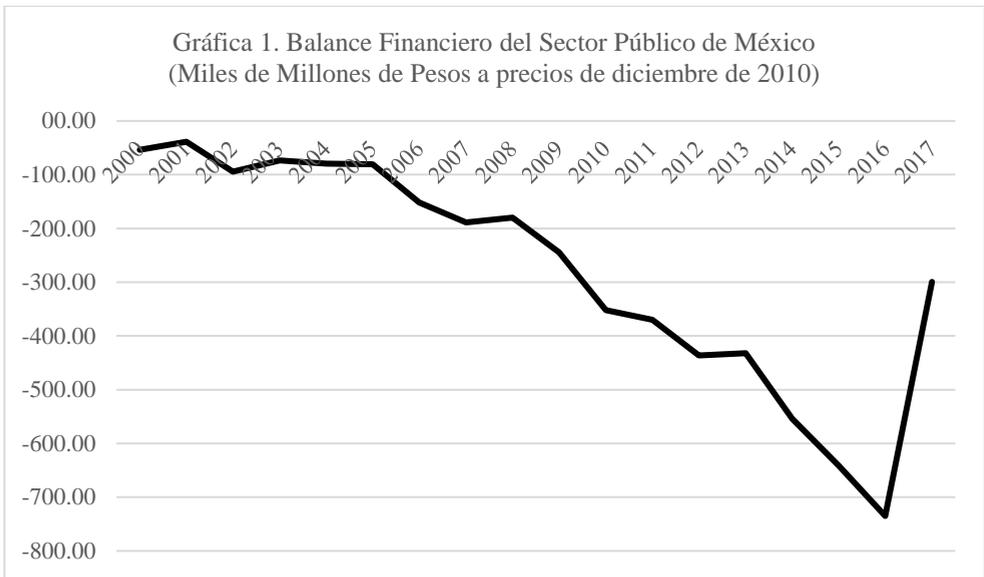
⁵ El Diario Oficial de la Federación es, según el art. 2 de la Ley del Diario Oficial de la Federación y Gacetas Gubernamentales, “órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, de carácter permanente e interés público, cuya función consiste en publicar en el territorio nacional, las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, circulares, órdenes y demás actos, expedidos por los Poderes de la Federación en sus respectivos ámbitos de competencia, a fin de que éstos sean aplicados y observados debidamente.” (Presidencia de la República, 1986)

- Cambios y adiciones en los siguientes ordenamientos:
 - Ley de Coordinación Fiscal
 - Ley del Impuesto Sobre la Renta
 - Código Fiscal de la Federación
 - Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios
 - Ley del Impuesto Sobre Tenencia o Uso de Vehículos

- Incorporación de los siguientes ordenamientos:
 - Ley de la Contribución Empresarial de Tasa Única
 - Ley del Impuesto contra la Informalidad

Estas reformas buscaban, en suma, mejorar el balance primario⁶ de las Finanzas Públicas, no obstante, en la práctica esto no se obtuvo, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

⁶ El balance primario es la diferencia entre los ingresos totales menos los gastos totales del Gobierno, excluyendo el concepto del pago de los intereses de la Deuda Pública.



Fuente: Elaboración propia con información del Banco de Información Económica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Nota: Cifras preliminares para 2017.

Además de lo anterior, el efecto de estas reformas sobre los programas presupuestarios fue un cambio en el andamiaje jurídico bajo el cual se elaboran, asimismo, durante el ejercicio de 2008 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), conjuntamente con el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social realizaron una primera alineación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) con cada uno de los programas presupuestarios generados.

Cabe destacar, que el PND se elabora con fundamento en la Ley de Planeación, la cual en su art. 3° define a la planeación nacional para el desarrollo como:

“la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales así como de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y desarrollo urbano, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.”

Es necesario aclarar que la incorporación de las MPP, o como se definió para México Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), no significa de ningún modo que antes no existieran indicadores para medir el desempeño de los Programas Presupuestarios (Pp), sino que incluso el número de indicadores era superior a los que resultaron con la incorporación de la MML.

Además, de lo anterior, los mecanismos de seguimiento de los indicadores eran más escasos y se reducían a una visión superficial sobre el resultado de los mismos, y bajo la óptica de posterior, debiera ser bajo un esquema ordenado lógicamente al nivel de la administración pública federal.

No obstante, uno de los grandes cambios producidos durante su incorporación fue la simplificación y reducción de indicadores utilizados para medir el avance en la ejecución de los programas públicos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Número de indicadores del sector público presupuestario
por Ramo Administrativo y Entidad.**

	2000	2002	2004	2006	2007	2008
No. De Indicadores	1051	1295	792	579	649	265
Ramos Administrativos	942	1078	725	499	564	230
Gobernación	91	34	15	20	19	8
Relaciones Exteriores	31	16	11	35	35	8
Hacienda y Crédito Público	48	86	27	27	40	11
Defensa Nacional	0	5	3	10	10	7
Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	79	97	73	16	46	10
Comunicaciones y Transportes	99	255	36	42	43	18
Economía	31	27	43	48	49	18
Educación Pública	288	14	120	38	45	35
Salud	12	10	28	32	37	12
Marina	3	5	12	15	15	4
Trabajo y Previsión Social	22	138	15	14	14	11
Reforma Agraria	19	104	26	28	25	7
Medio Ambiente y Recursos Naturales	134	59	31	50	50	22
Procuraduría General de la República	13	15	12	15	15	7
Energía	12	27	19	19	18	6
IMSS-Oportunidades	0	0	0	0	0	10

	2000	2002	2004	2006	2007	2008
Desarrollo Social	0	29	31	33	32	10
Turismo	30	22	21	9	11	8
Función Pública	28	46	14	14	25	0
Tribunales Agrarios	1	3	2	2	2	4
Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa	1	1	1	3	3	1
Seguridad Pública	0	83	15	16	20	6
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	0	2	0	0	0	0
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	0	0	170	13	10	7
Entidades de Control Directo	109	217	67	80	85	35
Comisión Federal de Electricidad	7	14	10	10	10	3
Luz y Fuerza del Centro	3	13	11	15	16	2
PEMEX	47	38	18	26	30	8
Instituto Mexicano del Seguro Social	14	44	17	11	11	15
ISSSTE	38	108	11	18	18	7

Fuente: Tomado de (Centro de Estudios de Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, 2008) pág. 2; el cual fue elaborado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados, con datos de la SHCP, Presupuesto basado en resultados, la experiencia de México, junio de 2008 y del Informe de Avance en los Indicadores de los Programas Presupuestarios en el periodo enero-mayo de 2008, SHCP.

Por otra parte, el 31 de marzo del 2008, mediante un Acuerdo publicado en el DOF, se establecieron las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2008).

El SED, es el conjunto de elementos metodológicos que buscan obtener una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en los indicadores estratégicos y de gestión de las MIR.

Dicho Acuerdo, contiene las bases sobre las cuales se elaboró el SED, que comprende la actuación de la SHCP y de la Secretaría de la Función Pública (SFP), de manera coordinada con CONEVAL, no obstante en términos de planeación únicamente comprende la obligatoriedad de alinear los respectivos objetivos institucionales con el PND y los planes y programas que emanen del mismo.

Lo anterior, genera un efecto notorio respecto del adecuado diseño de las MIR, ya que, como se mencionó anteriormente, se basa en las dos lógicas

complementarias las cuales deben poder ser correctamente alineadas con los objetivos, pero esta alineación más que generar que la actuación de las Dependencias y Entidades se acumulen para cumplir con los objetivos genera que los ejecutores del gasto únicamente traten de buscar y argumentar en que objetivo puede encuadrarse el ejercicio del gasto.

Además, contempla el inicio de la transparencia en la información pública de manera continua, respecto de la información generada por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal (APF).

Es necesario señalar que, para el gobierno mexicano, la MIR es definida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en su Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 2013), como:

“es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas. Consiste en una matriz de cuatro filas por cuatro columnas) en la que, de manera general, se presenta la siguiente información: Los objetivos del programa, los

bienes y servicios que entrega, los indicadores que miden el impacto del programa y los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa”

Esta definición se alinea a la contenida en el primer apartado de esta tesina, es decir, que la base sobre la cual se establece la MIR en México no cambia respecto de las consideraciones generales de la MML, sino que únicamente se limitó a generar documentos que sirvieran como apoyo en la incorporación de la metodología al interior de las dependencias y entidades de la APF.

3. Evaluación y resultados en el Instituto Mexicano de Cinematografía de 2013 a 2017.

En este apartado se engloba, de manera general, un recuento sobre la creación del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE), así como sus principales resultados obtenidos en el periodo de 2013 a 2017. Asimismo, se retoman los resultados de la Auditoría de Desempeño no. 16-1-48MDC-07-0175 realizada por la Auditoría Superior de la Federación.

Cabe destacar que se hace énfasis en la producción de películas, toda vez que representa la mayoría de los recursos destinados al IMCINE, y a que es dicho indicador el que aparece dentro de la MIR del programa al que se circunscribe.

3.1 Creación y objetivos del IMCINE

El IMCINE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Decreto Presidencial el 25 de marzo de 1983 y reformado mediante el decreto publicado en el Diario

Oficial de la Federación el 13 de febrero de 1989 en sus artículos 1°,3°,6° fracción IV y 8.

El objetivo original de IMCINE era la desincorporación de funciones en materia administrativa desde el sector central hacia esta nueva Entidad, y por lo tanto se le dio como objeto “operar, de manera integrada, las diversas entidades relacionadas con la actividad cinematográfica pertenecientes al Poder Ejecutivo Federal, en los términos establecidos en la fracción XX del Artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal⁷” (Decreto por el que se crea el organismo público descentralizado denominado Instituto Mexicano de Cinematografía, 1983, pág. 3).

Posteriormente, durante la década de los 90 del siglo XX, se desincorporó o extinguió a la mayoría de las Entidades Coordinadas por

⁷ En la versión de la Ley vigente en la expedición de este decreto dicha fracción afirmaba lo siguiente: “A la Secretaría de Gobernación corresponde el despacho de los siguientes asuntos: XX. Vigilar que las publicaciones impresas y las transmisiones de radio y televisión, así como las películas cinematográficas, se mantengan dentro de los límites del respeto a la vida privada, a la paz y a la moral públicas y a la dignidad persona, y no ataquen los derechos de terceros ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden público; (...)”. En la actualidad refiere a la fracción XL del mismo artículo.

IMCINE, salvo a dos de ellas: el Centro de Capacitación Cinematográfica, A.C., Estudios Churubusco Azteca, S.A.; y por otra parte, en 1996, se incorporó al Fideicomiso para la Cineteca Nacional al subsector cinematográfico coordinado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, actualmente Secretaría de Cultura.

Derivado de la desaparición de estas Entidades, se transfirieron al IMCINE las atribuciones y los recursos para apoyar directamente a la producción, distribución y promoción del cine mexicano (Instituto Mexicano de Cinematografía, 2014).

Asimismo, para la actual administración se elaboró un Programa Institucional de mediano plazo, el cual se alinea al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Sectorial de Educación 2013-2018, el cual contiene los objetivos que perseguirá IMCINE durante la misma, los cuales se alinean como sigue:

**Tabla 2. Alineación del Programa Institucional del IMCINE
2013-2018**

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018				PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2013-2018	PROGRAMA INSTITUCIONAL DE IMCINE
META NACIONAL	OBJETIVO META NACIONAL	ESTRATEGIAS DE OBJETIVO META NACIONAL	LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO	OBJETIVOS
México con educación de calidad	Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos	Fomentar el desarrollo cultural del país a través de los apoyos a industrias culturales y vinculando la inversión en cultura con otras actividades productivas	Impulsar el desarrollo de la industria cinematográfica nacional de producciones nacionales y extranjeras realizadas en territorio nacional	Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral	Apoyar la producción cinematográfica nacional. Promover el cine mexicano en el territorio nacional y en el extranjero. Difundir la actividad cinematográfica nacional por los medios de comunicación masiva y la tecnología digital de vanguardia.

Fuente: Tomado del Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía 2014-2018 pág. 12.

Por otra parte, el subsector cinematográfico opera, en materia presupuestaria, mediante un solo programa el Pp E022 “Servicios Cinematográficos”, es en dicho sentido que cuenta con una única MIR para las 4 Entidades.

3.2 Resultados del IMCINE en el periodo 2013 a 2017

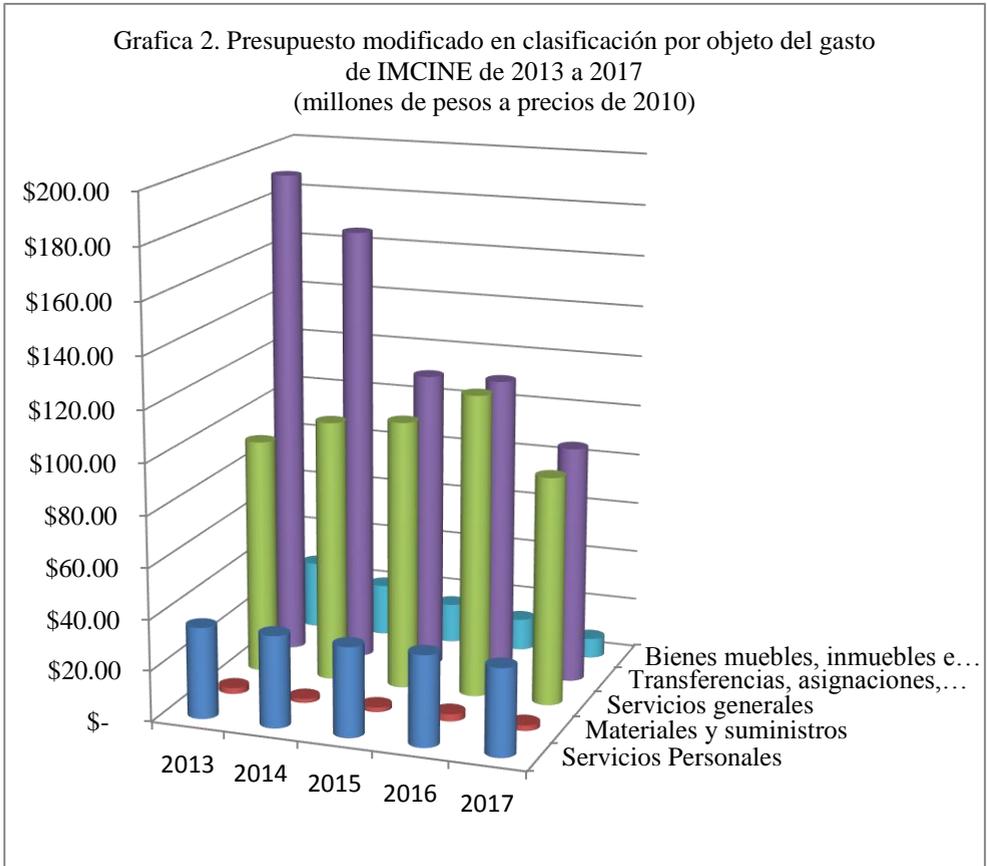
Durante el periodo que va del 2013 al 2017 IMCINE ha mantenido con pocas variaciones sus políticas públicas, lo cual es hasta cierto punto entendible considerando la reducción presupuestaria a la que ha sido sometida esta entidad.

Por una parte, el presupuesto modificado⁸ de la Entidad para 2017 sufrió una reducción del 34.96% respecto del presupuesto que tuvo para el ejercicio de 2013 al pasar de \$349,507,319.36 a \$227,309,873.98 según datos de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal de ambos ejercicios a precios constantes de 2010.

Lo anterior generó que con el fin de mantener la operación del Instituto se optó por reducir el presupuesto del Capítulo 4000 “Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas” el cual incluye la partida presupuestaria a través de la cual se transfieren recursos a los

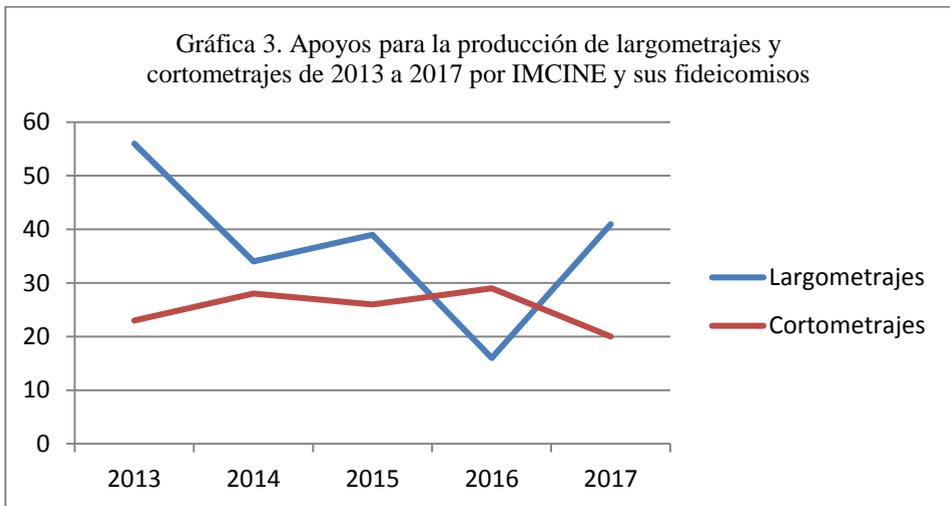
⁸ El presupuesto modificado es uno de los “momentos” presupuestales del ingreso y del egreso. El cual es el resultado de adicionarle al presupuesto de egresos autorizado por la H. Cámara de Diputados las ampliaciones y restarle las reducciones. Por lo que es en términos reales el presupuesto autorizado para ser ejercido por las Entidades y Dependencias.

fideicomisos que apoyan la producción de largometrajes FIDECINE y FOPROCINE, así como una reducción en la inversión que realiza IMCINE por sí mismo, en particular a cortometrajes producidos por la Entidad.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal de 2013 a 2017.

Seria lícito pensar que con dichas reducciones presupuestarias los resultados de la Entidad reflejados en su Matriz de Indicadores para Resultados se verían afectados negativamente. Lo cual efectivamente sucedió en términos de lo seleccionado para apoyo por parte de IMCINE y sus fideicomisos como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia con datos de IMCINE (Instituto Mexicano de Cinematografía, 2018) e (Instituto Mexicano de Cinematografía, 2017).

Por otra parte, el discurso oficial de la producción cinematográfica en México, como se observa en (Instituto Mexicano de Cinematografía, 2018) que en su Resumen Ejecutivo dice:

“En el ámbito de la producción cinematográfica se realizaron 176 largometrajes en el país; aspecto de gran relevancia, ya que significa la cifra más alta registrada en la historia de nuestra cinematografía. IMCINE, vía sus fideicomisos y EFICINE 189, apoyaron 96 de estos largometrajes, 17 más a los registrados en 2016.”

Y en el informe del ejercicio anterior IMCINE asegura que “2016 fue sin duda alguna uno de los años más significativos para la industria cinematográfica nacional; la producción de largometrajes alcanzó 162 producciones, la cifra más alta registrada en la historia de nuestro cine. De estas, 80 contaron con apoyo del Estado para su realización, es decir 49%. Este resultado revela el resurgimiento de una industria, que apenas hace veinte años se encontraba al borde de desaparecer, si consideramos que en 1996 tan solo se produjeron 16 películas, y en 1997 se registraron 9, la cifra más baja en la historia reciente”. (Instituto Mexicano de Cinematografía, 2017).

Lo anterior muestra que, desde el punto de vista de IMCINE la producción cinematográfica va en aumento gracias a los apoyos del Instituto, no obstante lo que resulta es que es a través del Estímulo Fiscal que establece Ley del Impuesto sobre la Renta en su artículo 189 que se palían los resultados negativos que pesan sobre IMCINE.

Lo anterior, es una muestra clara de que se busca mantener e incluso superar una meta de producción de largometrajes contabilizando apoyos que no surgen del programa presupuestario cuya MIR busca medir.

Por otra parte, los cortometrajes apoyados para su producción no han visto una reducción en su número en el mismo orden que la disminución presupuestaria que tuvieron, esto únicamente puede lograrse mediante una atomización de los apoyos, es decir, con el objetivo de mantener la cantidad producida se disminuyó el importe otorgado para cada cortometraje, con las implicaciones en su calidad técnica que esto pueda representar.

3.3 Auditoría al desempeño de IMCINE por la ASF

Durante el ejercicio de 2016 y 2017, la ASF realizó, entre otras, una auditoría de desempeño al Programa Presupuestario E022 “Servicios Cinematográficos, como parte de la auditoría realizada a la Cuenta Pública de 2016, con objetivo de *“Fiscalizar que la promoción, coordinación de la producción, distribución y exhibición de materiales cinematográficos hayan contribuido a fomentar el desarrollo del cine nacional”* (Auditoría Superior de la Federación, 2017).

Dentro del dictamen de esta auditoría, emitido el 29 de mayo de 2017, la ASF señala, entre otras cosas lo siguiente:

- El IMCINE careció de indicadores, metas e información que le permitieran establecer parámetros para dimensionar si lo que realizó contribuye con lo que se pretende lograr en la producción, distribución y exhibición del cine mexicano en congruencia con el problema a atender que justifica la operación del programa, de que se requieren de mayores apoyos del Estado, y limita conocer su contribución al desarrollo de esa industria.

- En opinión de la ASF, en 2016, IMCINE realizó de forma inercial la promoción de la producción de 29 cortos y 16 largometrajes, así como de la distribución de 30 películas y la exhibición de 449 películas en 77 eventos nacionales y 405 internacionales, al carecer de una planeación, programación y procedimientos para operar cada proceso, así como de indicadores, metas e información que le permitieran establecer parámetros de medición de lo que pretendía lograr respecto de los apoyos que le solicitaron, lo que limitó evaluar su contribución en la atención del problema público referente a que la producción, distribución y exhibición de materiales cinematográficos requiere de mayores apoyos del Estado, que justificó la erogación de los 325,543.5 miles de pesos de recursos fiscales mediante el Pp E022, así como en el avance del desarrollo de la industria cinematográfica nacional.

Lo anterior, tiene como implicaciones lo siguiente:

1. La política pública implantada por IMCINE, no se apega a la metodología establecida de manera oficial, sino que se ejecuta conforme a una visión de corto plazo donde busca mostrar un resultado inmediato, lo cual se refleja en la carencia de indicadores para medir los avances de las acciones realizadas para la atención del problema público planteado por la Entidad.
2. Por lo anterior, la política pública establecida, bajo la cual dota de apoyos al sector privado, en particular para la producción cinematográfica, no elimina el problema público planteado, sino que la acción gubernamental está enfocada en transferir de manera anual recursos públicos para mantener la producción nacional de películas mexicanas.
3. Asimismo, los indicadores de la Entidad no se relacionan con la medición del impacto que tiene su política sobre la industria cinematográfica en su conjunto, y por lo tanto en su aportación a la resolución del problema público detectado.

Por otra parte, dentro del Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía 2013-2018, en su diagnóstico se habla acerca de que

uno de los retos que tiene la producción cinematográfica en México es la de fomentar la distribución de las mismas, y por otro lado en sus indicadores, ninguno mide acción alguna en dicha materia, más allá de la creación de una plataforma digital para la exhibición de una parte de los mismos.

Es entonces notorio que la política pública establecida por el Instituto se orienta a dar recursos, como si de becas se tratara, para incrementar la producción cinematográfica que posteriormente no tendrá canales de salida para la recuperación de lo invertido.

4. Conclusiones y Recomendaciones.

La MML es un mecanismo para estructurar la ejecución de programas públicos, el cual se apoya en la elaboración de una matriz con 4 filas y 4 columnas las cuales se apoyan mediante dos lógicas complementarias: vertical y horizontal.

No obstante su extendido uso y su implantación en México como la metodología oficial, no está exenta de problemas para su elaboración y la revisión que se hizo sobre el Instituto Mexicano de Cinematografía, deja ver que cuando menos para dicha Entidad, la elaboración de la misma es más un requisito con el que debe cumplir que un mecanismo que apoye a la toma de decisiones para la misma.

Lo anterior en conjunto con la presión de obtener resultados positivos con la finalidad de justificar y dar un resultado comprometido más que fomentar la eficiencia del gasto público lo que originó fue una distorsión en la aplicación de la metodología para este ente público.

Incluso, cuando menos para el caso de los cortometrajes, puede hablarse de que la búsqueda de mantener un resultado de cantidad en un ambiente con menos recursos llevó a disminuir el tamaño del apoyo por cortometraje.

Sin embargo, aun cuando la MML no sea el mecanismo ideal para la elaboración y seguimiento de políticas públicas, si resulta notorio que no existan otros mecanismos que hayan sido implantados por el IMCINE para la evaluación de las acciones que realiza para la ejecución de sus programas.

Por lo anterior, se recomienda que se establezca una planeación más eficiente del gasto público, en el cual se establezcan de manera clara cuáles serán las políticas y objetivos que perseguirá la Entidad en el corto y mediano plazo, el cual se sujete a la evaluación del mismo para su re direccionamiento oportuno.

Asimismo, se recomienda buscar mecanismos de política pública orientados al crecimiento de la industria cinematográfica y no los realizados que son de corte asistencialista, lo cual resulta importante en el

ambiente de reducción de gasto público que impera en la actualidad para la Administración Pública Federal.

Bibliografía

- Aguilar Astorga, C. R., & Lima Facio, M. A. (septiembre de 2009). *academia.edu*. Recuperado el marzo de 2018, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/36744491/Que_son_y_para_que_sirven_las_politicas_publicas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523140294&Signature=nWdtOdlyoPDuwRL3H0AjOZJhsbs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename
- Auditoría Superior de la Federación. (2017). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2016*. Informe de auditoría, Auditoría Superior de la Federación, Auditoría Especial de Desempeño, Ciudad de México.
- Brown, A. L. (1977). *Program Design Guidelines Using a Logical Framework-Goal Hierarchy Combination*. Washington, D.C.: Agency for International Development; Bureau for Program and Policy Coordination.
- Calderón Vázquez, F. J. (2008). *Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/411/411.zip>
- Cardozo, B. M. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa. H. Cámara de Diputados, LIX legislatura.
- Centro de Estudios de Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados. (2008). *Informe de Avance en los Indicadores de los Programas Presupuestarios en el primer semestre de 2008*. H. Cámara de Diputados, Comité del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Distrito Federal: H. Cámara de Diputados LX Legislatura.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados. (2007). *Reforma Integral de la Hacienda Pública*. H. Cámara de Diputados, Comité del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Ciudad de México: ND. Recuperado el 19 de Marzo de 2018, de

- <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0762007.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. Ciudad de México, México.
- Culebro Moreno, J., & Barragán Fernández, O. (2014). La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico. *Espacios Públicos*, 17(40), 33-48.
- Diario Oficial de la Federación. (25 de Marzo de 1983). Decreto por el que se crea el organismo público descentralizado denominado Instituto Mexicano de Cinematografía. Ciudad de México antes Distrito Federal, Ciudad de México antes Distrito Federal, México: NA.
- Díaz Flores, M., González Acolt, R., & Oropeza Tagle, M. Á. (19 de Noviembre de 2011). El proceso presupuestario en México. (I. M. Beuren, Ed.) *Revista Universo Contábil*, 7(1), 144-158.
- ILCPES. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. (I. L. Social, Ed.) Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Instituto Mexicano de Cinematografía. (9 de Mayo de 2014). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 13 de Mayo de 2018, de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5344056&fecha=09/05/2014
- Instituto Mexicano de Cinematografía. (2017). *3º informe de avances del Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía*. México.
- Instituto Mexicano de Cinematografía. (2017). *4º informe de avances del Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía 2013-2018*. México.
- Instituto Mexicano de Cinematografía. (2018). *4º Informe de avances del Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía 2013-2018*. México.

- Montecinos, E. E. (2007). Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un problema público. *Cuadernos de administración*, 20(33), 323-335.
- Pérez, P. H. (2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El cotidiano*, 78-84.
- Perez-Jácome Friscione, D. (02 de 07 de 2012). *Egresos sitio PBR*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público:
http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf
- Presidencia de la República. (24 de Diciembre de 1986). *Ley del Diario Oficial de la Federación y Gacetas Gubernamentales*. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/75.pdf>
- Presidencia de la República. (30 de Marzo de 2006). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de Cámara de Diputados:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (31 de Marzo de 2008). *Diario Oficial de la Federación*. (S. d. Gobernacion, Ed.) Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154427/acuerdo_sed.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (Junio de 2010). *shcp.gob.mx*. Obtenido de
<http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20Indicadores%20Referencia%20rapida.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (ND). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. México.
- Solem, R. R. (1987). *The logical framework approach to project design, review and evaluation in A.I.D.: genesis, impact, problems and opportunities* (Vol. Working paper No. 99). Washington, D.C.: USAID.

- Team Technologies (Banco Mundial). (2005). *The logframe handbook: a logical framework approach to project cycle management*. Middleburg, Virginia, EEUU: The World Bank.
- Vázquez de Francisco, M. J., Torres Jiménez, M., & Caldentey del Pozo, P. (2014). Límites del marco lógico y deficiencias en la evaluación tradicional de la cooperación al desarrollo para medir impacto. En A. Hidalgo Capitán, & A. Moreno Moreno (Ed.), *II Congreso Internacional de Estudios del Desarrollo* (págs. 1014-1043). Huelva, España: Universidad de Huelva.
- Vazquéz de Francisco, M. J., Torres Jiménez, M., & Caldentey del Pozo, P. (2015). Límites del marco lógico y deficiencias de la evaluación tradicional de la cooperación al desarrollo para medir el impacto. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 4(2), 81-105.
- Velásquez Gavilanes, R. (24 de 01 de 2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública". *Desafíos*, 20, 149-187.
- Wiggins, S., & Shields, D. (March de 1995). Clarifying the 'logical framework' as a tool for planning and managing development projects. *Project Appraisal*, 10(1), 2-12.