



# **PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS**

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN

4 de octubre de 2019

# CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN

## Objetivo

Contribuir a incrementar la calidad del Gasto Público, a través del fortalecimiento de competencias institucionales enfocadas a la definición de indicadores estratégicos y de gestión que permitan medir el desempeño de los Programas Presupuestarios.



# CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN

I.

- Marco legal y normativo relacionado con el Modelo de Gestión para Resultados en México.

II.

- El ciclo presupuestario y las funciones de la Matriz del Marco Lógico, de la Matriz de Indicadores para Resultados y del POAbR.

III.

- Tipo de indicadores y dimensiones de evaluación.

IV.

- Fórmulas de cálculo y frecuencia de la medición.

V.

- Medios de Verificación.

VI.

- Lógica horizontal.

VII

- Comunicar e informar el desempeño logrado.

# I. MARCO LEGAL Y NORMATIVO RELACIONADO CON EL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN MÉXICO



# GpR-PbR-SED

## Art. 134 Constitucional

### LGCC

Art. 54, 61, 71, y 79

### LFPR H

Art. 85 y  
110

### LCF

Art. 48 y  
49

### LGDS

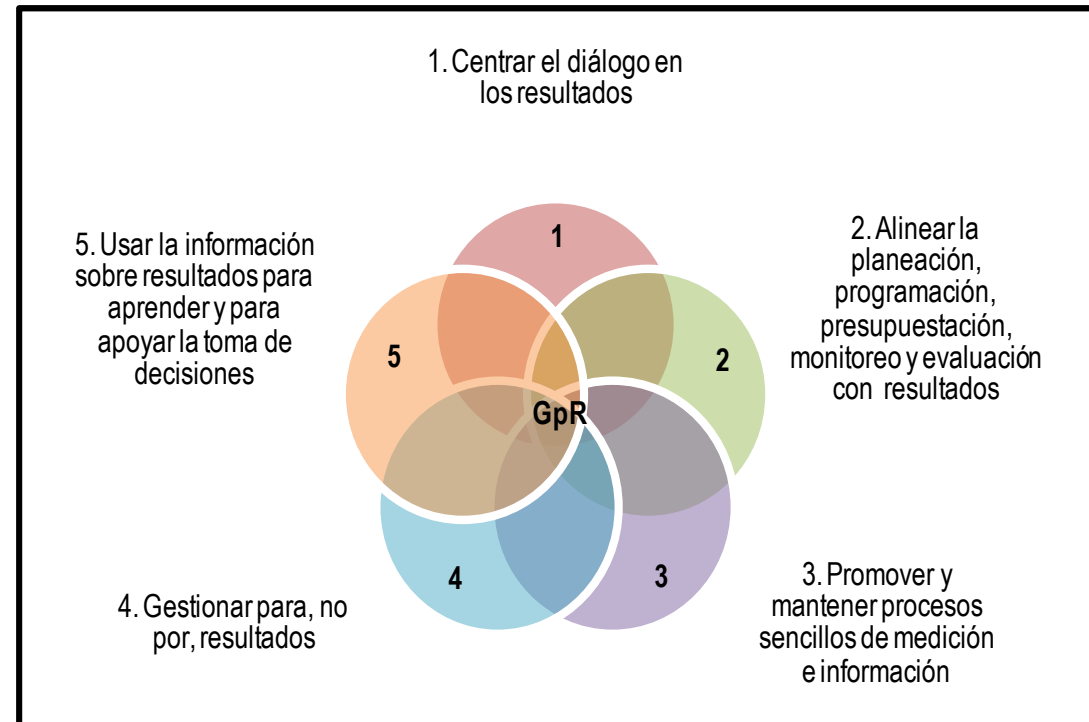
Art. 72 a  
80

### LDFEFM

Art. 1,3,4 y 18

El enfoque de Gestión para Resultados (GpR), que se basa en 5 principios básicos:

1. Centrar el diálogo en los **RESULTADOS**;
2. Alinear el ciclo presupuestal con los **RESULTADOS**;
3. Procesos sencillos de medición e información;
4. Gestión para, no por, **RESULTADOS**; y
5. Tomar decisiones con base en los **RESULTADOS**.



**FIJAR OBJETIVOS PARA OBTENER RESULTADOS**

**EVALUACIÓN**

## México: Reforma de Gasto Público.

### Art. 134 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, Mayo 7, 2008).

Tres momentos relevantes para la instrumentación del PbR en los Gobiernos Locales, de acuerdo con el mandato legal.

**Art. 134.-** Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales...

1 ) Preparar y administrar recursos para resultados

• ...se **administrarán** con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los **resultados** del ejercicio de dichos recursos...

2 ) Evaluar programas para resultados

• ...serán **evaluados** por las instancias técnicas que establezcan...

...respectivamente, la federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos...

3 ) Asignar recursos (PRESUPUESTO)

• ...se **asignen** en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior...

El manejo de **recursos económicos federales** por parte de los estados, los municipios,..., se sujetará a las bases de este artículo y a las leyes reglamentarias. La **evaluación** sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará **por las instancias técnicas...**

Art. 134 Constitucional

**LGCC**

**Art. 54, 61, 71, 79 y 80**

- La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan cumplimiento de objetivos.
- PAE Indicadores.
- Avance físico de las obras y los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado.
- Incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño.
- Avance PbR-SED al Congreso.

**LFPRH**

**Art. 85 y 110**

- Reglamento de las Leyes.
- Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Lineamientos Generales de Evaluación.
- Lineamientos del Proceso Presupuestario.
- Lineamientos y Criterios de Evaluación emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

**LGDS**

**Art. 72 a 80**

- El ejercicio de los recursos deberá sujetarse a la evaluación del desempeño al que hace referencia el art. 110 de la LFPRH.
- Informes sobre el ejercicio y destino de los recursos de los fondos de aportaciones federales

**LCF**

**Art. 48 y 49**

**LDFEFM**

**Art. 1,3,4 y 5**

- Se aplicarán supletoriamente la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Coordinación Fiscal.
- Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las EF se elaboran conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la LGCC, con base en objetivos, indicadores del desempeño y congruentes con PED.

# MARCO NORMATIVO DEL PBR-SEDY DEL INFORME DE AVANCE EN SU IMPLEMENTACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS

## Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Asignación y uso de recursos con eficiencia eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

### LCF

**Art. 49** El ejercicio de los recursos deberá sujetarse a la evaluación del desempeño al que hace referencia el art. 110 de la LFPRH.

### LGCG

**Art. 54** La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan cumplimiento de objetivos.

**Art. 79** Deberán publicar su PAE, así como los indicadores de desempeño.

**Art. 80** La SHCP deberá hacer entrega a la Cámara de Diputados un Informe del Avance alcanzado en la Implementación y operación del PbR-SED (último día hábil de abril).

Resultados del uso de los recursos, evaluados por instancias técnicas.

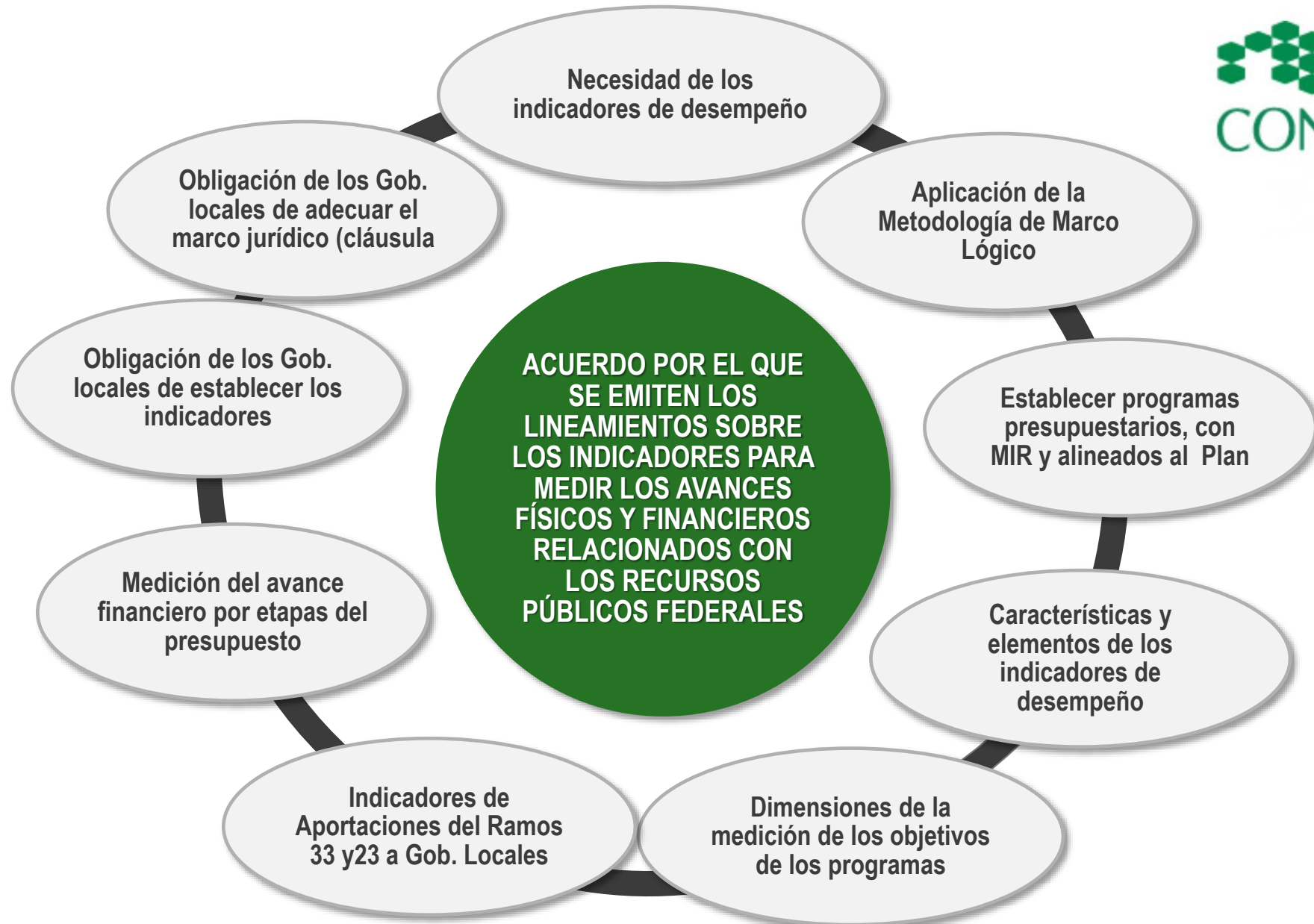
### CONAC

Lineamientos sobre los **Indicadores para Medir los Avances Físicos y Financieros** relacionados con los Recursos Públicos Federales.

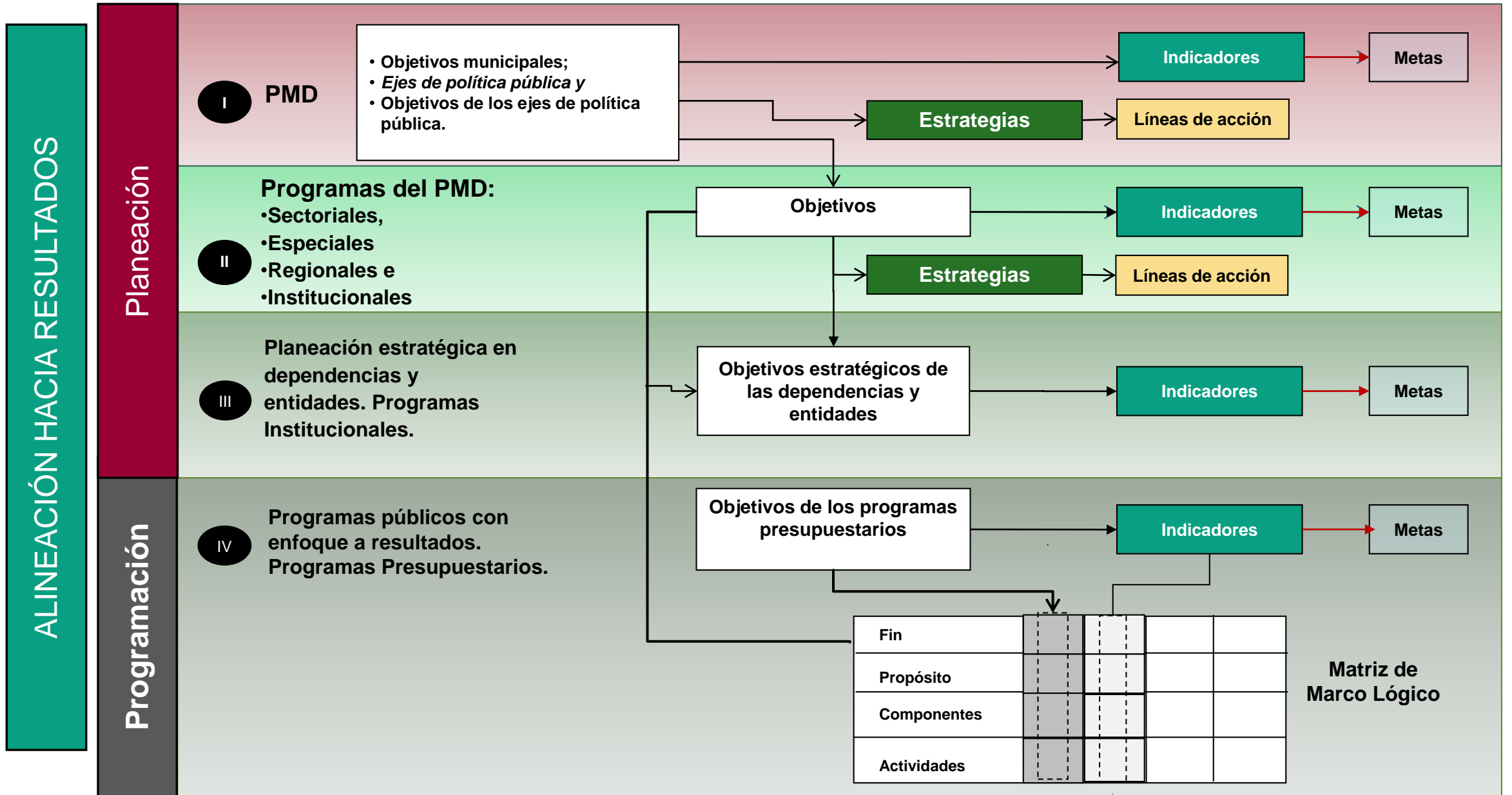
Lineamientos para la construcción y diseño de **indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.**

Norma para establecer el formato para la **difusión de los resultados de las evaluaciones** de los recursos federales ministrados a las entidades federativas





# Establecer programas presupuestarios, con MIR y alineados al Plan



## Características y elementos de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño deberán:

**I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios**

**II. Contar con metas**

**III. Contar con una ficha técnica, que incluya al menos los siguientes elementos:**

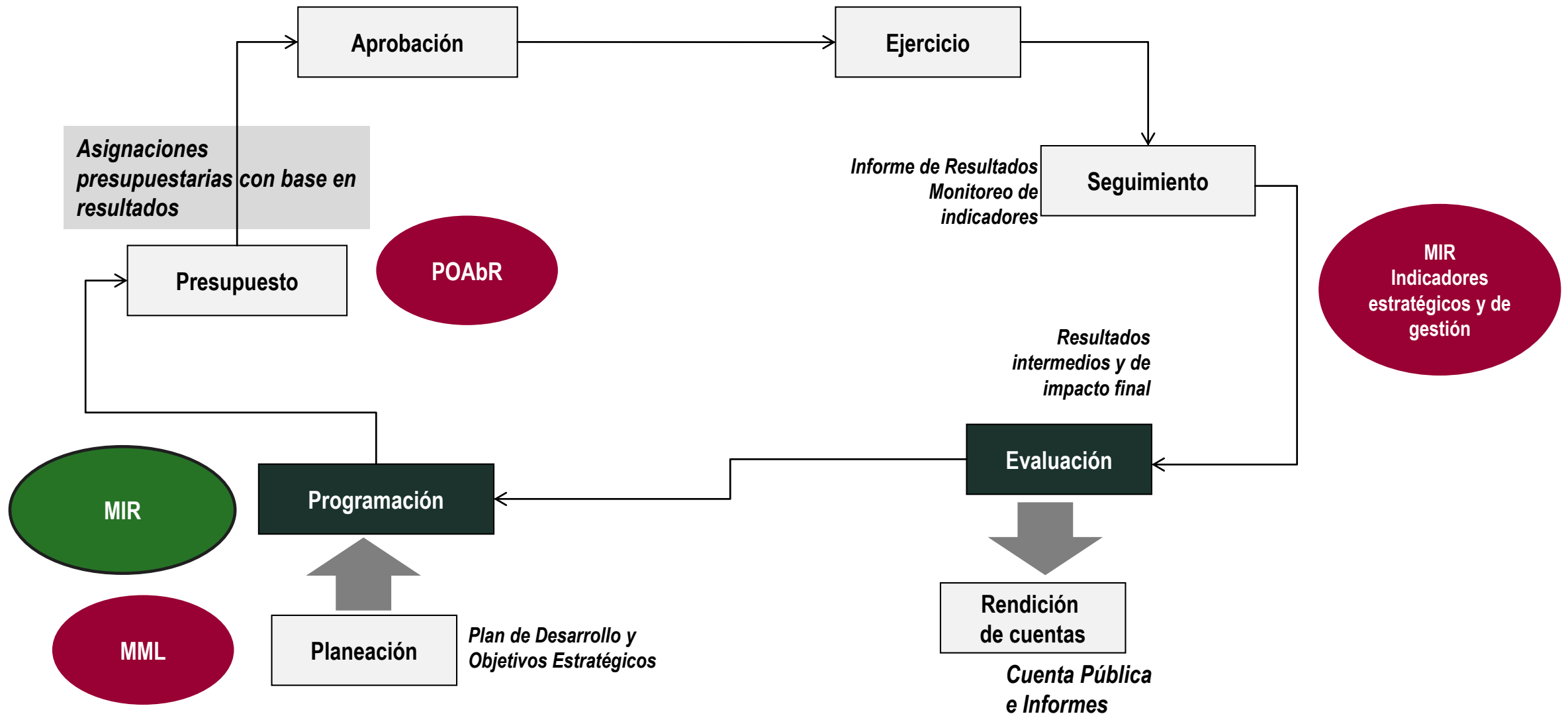
- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición;
- i) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- j) Línea base; y
- k) Metas: anual, para el año que corresponda, y para al menos tres años posteriores; y trimestral, desglosada para el año que corresponda; en caso de indicadores compuestos, deberán incorporarse estas metas para las variables que lo componen.

**Obligación de los Gob. locales de establecer los indicadores**

## II. EL CICLO PRESUPUESTARIO Y LAS FUNCIONES DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO, DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS Y DEL POABR.



# Función de la MML, MIR y POAbR en el Ciclo Programático Presupuestal bR



# FUNCIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO MML

**MML: Diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente y Horizontal.**

**MIR: Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).**

**POA: Presupuestar el Pp.**

| Datos de identificación del Programa  |                               |                        |  |
|---|-------------------------------|------------------------|--|
| Programa Presupuestario:  | Unidad Responsable del Gasto: |                        |  |
|   |                               |                        |  |
| Alineación el Programa con el Plan de Desarrollo Sustentable Municipal                  |                               |                        |  |
| Eje   |                               |                        |  |
| Objetivo  |                               |                        |  |
| Estrategia  |                               |                        |  |
| Línea de Acción   |                               |                        |  |
| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES                   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS  |
| FIN<br>Objetivo de Impacto  |                               |                        |  |
| PROPÓSITO<br>Objetivo del Programa  |                               |                        | Resultados adicionales (exógenos) que son necesarios para contribuir con el cumplimiento del Fin                         |
| COMPONENTES<br>Bienes y servicios que reciben los beneficiarios                         |                               |                        | Otros bienes y servicios en responsabilidad de otro programa, que el beneficiario debe disponer para lograr el Propósito |
| Actividades o procesos de gestión para producir y entregar o distribuir cada Componente |                               |                        | Procesos de gestión en responsabilidad de otro programa, necesarios para cumplir con el Componente                       |



## SEGUIMIENTO Y MONITOREO

✓ En la actividad pública o en la privada, el propósito prevaeciente es: ***seguir y evaluar los resultados de las acciones para asegurar el cumplimiento de objetivos.***

✓ El seguimiento y evaluación de las actividades, ofrece un medio para aprender de la experiencia, mejorar la prestación de bienes y servicios, planificar y asignar recursos, y demostrar resultados.

Es una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto del logro o resultado de los **objetivos** del **programa**, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos

qué sirve para



**TOMAR DECISIONES**





# SEGUIMIENTO Y MONITOREO

## Función de la MIR:

**Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).**

El Seguimiento y Monitoreo o S&M es una **función continua** que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores, desarrollados para proporcionar a los administradores y a las partes involucradas en la intervención para el desarrollo sostenido, información relevante sobre el avance y el logro de los objetivos; así como de la utilización de los fondos asignados.

Seguir el desempeño implica el **proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar** en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política pública, en función de los resultados previstos.

Figura 1: Índice de Calidad de la Información, 2014-2019



Fuente: SHCP con información del SRFT

# ÍNDICE DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN, SEGUNDO TRIMESTRE 2019

← → ↻ [transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/EntidadesFederativas#ComoReportan](https://transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/EntidadesFederativas#ComoReportan)

Aplicaciones Nueva pestaña CEPEP | Home Transparencia Presu... Home | Observatori... CONEVAL Consejo... FINANZAS PÚBLICAS



(entidades federativas y municipios)  
Presupuesto Obra Pública Abierta Programas Entidades Federativas Datos Abiertos Capacitación  
Información al segundo trimestre de 2019

ICI Global

Componente:

Gestión de  
Proyectos

Componente:

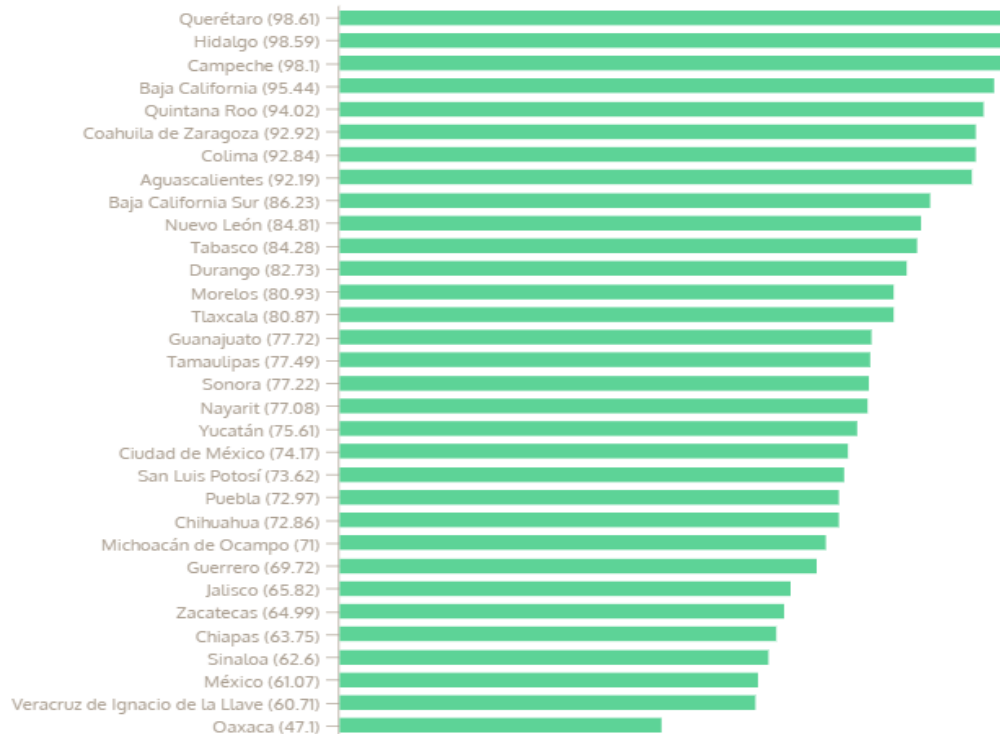
Coincidencia en

Recursos  
Transferidos

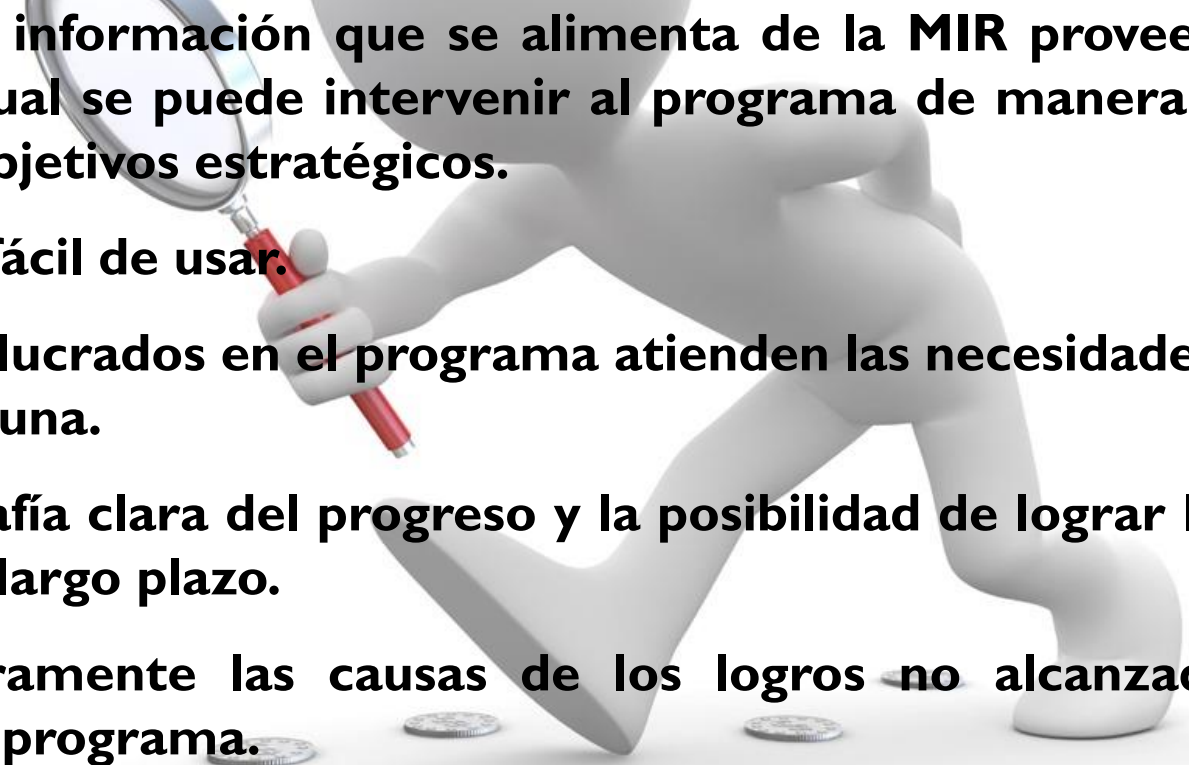
Componente:

Indicadores

ICI Global



### ¿Qué debemos observar?

- ✓ **El sistema de información que se alimenta de la MIR provee información a través de la cual se puede intervenir al programa de manera oportuna para alcanzar los objetivos estratégicos.**
  - ✓ **El sistema es fácil de usar.**
  - ✓ **Todos los involucrados en el programa atienden las necesidades de cambio de manera oportuna.**
  - ✓ **Es una fotografía clara del progreso y la posibilidad de lograr los objetivos de resultados de largo plazo.**
  - ✓ **Identifica claramente las causas de los logros no alcanzados durante la operación del programa.**
- 
- A 3D white figure is shown in a dynamic, forward-leaning pose, holding a magnifying glass with a red handle. The figure is positioned in the center-right of the slide, partially overlapping the text. The background is a light gray gradient with several small, scattered coins on the ground, suggesting a focus on financial or operational details.

## LAS METAS ASOCIADAS A LOS INDICADORES

### Función de la MIR:

Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).

Las Metas constituyen la *expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en el año* (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos previamente definidos.

### Sentido de la Medición:

- Ascendente (cobertura, focalización, etc.)
- Descendente (tiempos de respuesta, tasas de enfermedades, etc.)

¿Qué es mejor como desempeño del Programa?

# FUNCIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL CON BASE EN RESULTADOS POAbR

MML: Diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente en ZIGZAG y, Horizontal.

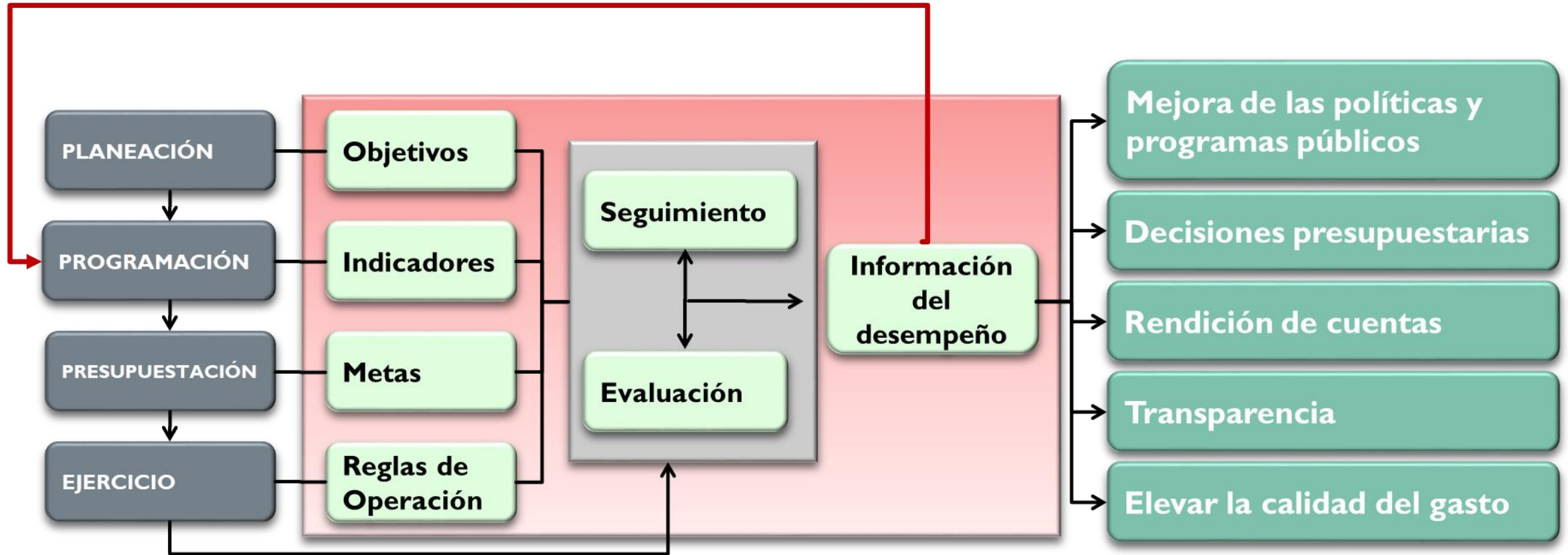
MIR: Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).

**POA: Presupuestar el Pp. Mediante el Objeto del Gasto.**

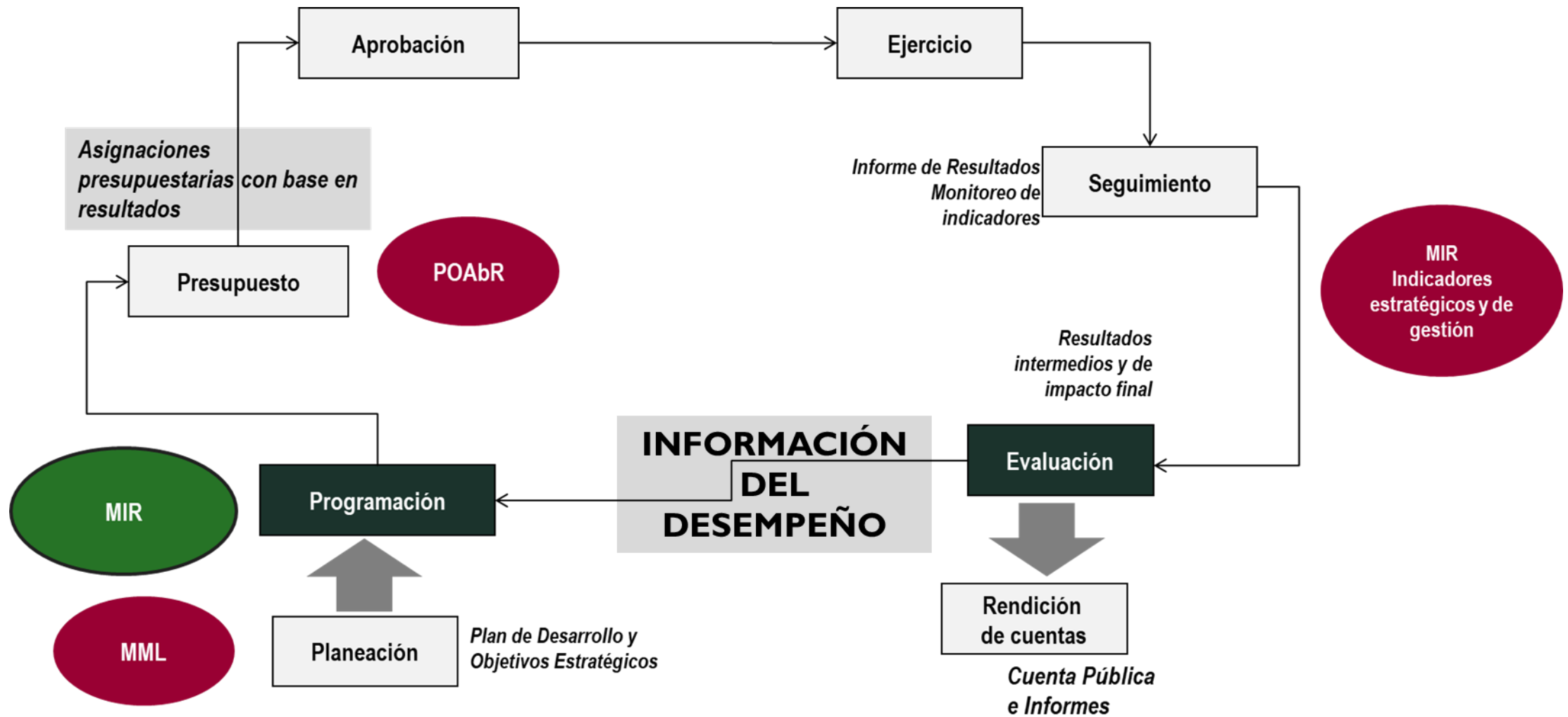
| POAbR: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL CON BASE EN RESULTADOS |                                 |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|--|---------------------------------|---------------------------|------------|---------------|---------------------------------------|----------------------------|-------------|----------------|-------------|--|-----------|-------|-------|----------------|---------------|---------|--------------------|
| DEPENDENCIA  |                                 | ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA   |            |               |                                       |                            |             |                |             | ALINEACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO SOSTENIDO |           |       |       |                |               |         |                    |
| Finalidad:   |                                 |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             | Eje:                                       |           |       |       |                |               |         |                    |
| Función:   |                                 |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             | Objetivo Estratégico de Desarrollo:        |           |       |       |                |               |         |                    |
| Subfunción:  |                                 |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             | Estrategia:                                |           |       |       |                |               |         |                    |
| Estatal:   |                                 | Fuente de Financiamiento: |            |               |                                       |                            |             |                |             | Línea (s) de Acción:                       |           |       |       |                |               |         |                    |
| Federal:   |                                 | Municipal:                |            |               |                                       |                            |             |                |             | Otro:                                      |           |       |       |                |               |         |                    |
| FIN del Pp:  |                                 | Indicador:                |            | Tipo:         |                                       | Frecuencia de la Medición: |             |                |             | Línea base:                                |           |       |       | Meta:          |               |         |                    |
| PROPÓSITO del Pp:                                      |                                 | Indicador:                |            | Tipo:         |                                       | Frecuencia de la Medición: |             |                |             | Línea base:                                |           |       |       | Meta:          |               |         |                    |
| Clave Programática                                     | Ramo:                           | UR:                       | Finalidad: | Función:      | Subfunción:                           | Al:                        | Pp:         | OG:            | TG:         | FF:  | EF:       | Mpio: | PPI:  | Beneficiarios: | Ambos         | Hombres | Mujeres            |
| COMPONENTES  | ACTIVIDADES (TAREAS Y ACCIONES) | METAS                     |            |               | CALENDARIZACIÓN DE METAS Y FINANCIERA |                            |             |                |             |  |           |       | TOTAL |                | BENEFICIARIOS |         | Unidad Responsable |
|  |                                 | Unidad de medida          | Meta       | Valor inicial | Enero-Mar.                            |                            | Abril- Jun. |                | Jul.- Sept. |  | Oct.-Dic. |       | Meta  | \$             | Mujeres       | Hombres |                    |
|  |                                 |                           |            |               | Meta                                  | \$                         | Meta        | \$             | Meta        | \$   | Meta      | \$    |       |                |               |         |                    |
| C1.  |                                 |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|  | c1a1.                           |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|  | c1a2.                           |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|  | c1a3.                           |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
| C2.  |                                 |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|  | c2a1.                           |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|  | c2a2.                           |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
|  | c2a3.                           |                           |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
| SUBTOTAL DEL PROGRAMA:                                 |                                 | \$                        |            |               |                                       |                            |             | OBSERVACIONES: |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
| SUBTOTAL FINALIDAD:                                    |                                 | \$                        |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |
| SUBTOTAL FUNCIÓN:                                      |                                 | \$                        |            |               |                                       |                            |             |                |             |  |           |       |       |                |               |         |                    |

# PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS

## Gestión de las asignaciones



# PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS



Fuente: Gestión Pública y Presupuesto para Resultados, de la Planeación a la Evaluación. Serie: Estudios Estatales. INDETEC, 2010.

### III. TIPO DE INDICADORES Y DIMENSIONES DE EVALUACIÓN.





# INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Son herramientas de gestión que proveen un **valor de referencia** a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado
- Un indicador de desempeño **entrega información** cuantitativa respecto del *logro o resultado* de los objetivos del programa
- Los indicadores de desempeño son **medidas** que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, a qué costo y con qué nivel de calidad



# TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

---

## ESTRATÉGICOS

Miden el grado de avance de los resultados esperados en los ámbitos de desempeño correspondientes al **Fin** y al **Propósito** de un Programa Presupuestario, así como los **Componentes** enunciados como subsidios, bienes y servicios que la población o área de enfoque recibe de manera directa por parte del programa; por tanto, contribuyen a fortalecer las estrategias y a orientar los recursos públicos.

## DE GESTIÓN

Miden el cumplimiento de las **actividades y procesos** de gestión realizados para producir y entregar los componentes, enunciados como bienes y servicios públicos; así como en grado de avance en la entrega de aquellos **componentes que son utilizados por otras instancias públicas**.

# INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

Los indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño de los programas presupuestarios, son fundamentales para una buena administración de la ejecución y corrección del programa. Éstos, forman parte del diseño de la Matriz de Indicadores y **se ubican en la segunda columna de la matriz**

Su función principal es estimar e indicar en qué medida se cumplen los objetivos de cada ámbito de desempeño del programa, **en cuatro dimensiones, que son: eficacia, eficiencia, calidad y economía.**

Los indicadores de evaluación del desempeño **son la medida de resultado que se compara con las metas asociadas a cada objetivo**, cuya función es de primordial importancia para la toma de decisión respecto al curso del programa, y a los recursos financieros asociados al mismo. De ahí, la nomenclatura de “Presupuesto con base en Resultados”.

# DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

---

- \* **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas;
- \* **Eficiencia:** mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;
- \* **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los programas; y
- \* **Economía:** mide la capacidad de gestión de los programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros.

# ¿QUÉ MEDIR?

| DIMENSIÓN  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| EFICACIA   | EFICIENCIA  | CALIDAD  | ECONOMÍA  |
| *Variación porcentual anual de tasas e índices.  | * Costo promedio por beneficiario atendido.         | * Porcentaje de beneficiarios que tuvieron acceso al bien o servicio                           | * Porcentaje de ejecución presupuestaria  |
| * Porcentaje de cobertura de atención.   | * Promedio de beneficiarios atendidos por servicio. | * Tiempo promedio de respuesta a la solicitud del servicio.                                    | * Porcentaje de recursos financieros utilizados en la provisión del bien o servicio respecto a los gastos administrativos ejecutados. |
| *Porcentaje de beneficiarios atendidos que lograron el resultado a nivel de Propósito. |   | * Porcentaje de beneficiarios que declaran estar satisfechos con el bien o servicio.           |   |
| *Porcentaje de población atendida respecto a la población objetivo.                    |   | *Porcentaje de beneficiarios que recibieron el servicio de forma continua según lo programado. |   |

Por ejemplo, en un programa de Mejora Nutricional dirigido a la población escolar en zonas de atención prioritaria, el Componente de: *Raciones alimenticias recibidas*, podría contar con los siguientes indicadores:

**\*Objetivo de Componente:** Raciones alimenticias recibidas.

**Meta:** Abarcar al 55% de la población pre-escolar.

**Meta:** Llegar a un promedio de ocho raciones por alumno a la semana.

**Meta:** Incrementar al 80% el porcentaje de aceptación.

**Indicador:**

**Midiendo la EFICIENCIA**

**\*Promedio de raciones por alumno recibidas  
semanalmente.**

**Indicador:**

**Midiendo la CALIDAD**

**Porcentaje de aceptación de las raciones  
alimenticias entre la población escolar**

# RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN Y EL ÁMBITO DE DESEMPEÑO A MEDIR

| TIPO DE INDICADOR | ÁMBITO DE DESEMPEÑO      | NIVEL DE RESULTADOS  | DIMENSIÓN DEL OBJETIVO A MEDIR | DIMENSIÓN OPCIONAL |
|-------------------|--------------------------|--|--------------------------------|--------------------|
| ESTRATÉGICOS      | FIN INDICADOR DE IMPACTO | Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido                            | EFICACIA                       | EFICIENCIA         |
|                   | PROPÓSITO                | Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios | EFICACIA Y EFICIENCIA          | CALIDAD            |
| GESTIÓN           | COMPONENTES              | Bienes y servicios recibidos por parte del programa                                  | EFICIENCIA Y CALIDAD           | EFICACIA           |
|                   | ACTIVIDADES              | Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios          | EFICACIA Y ECONOMÍA            | EFICIENCIA         |

## CARACTERÍSTICAS

Un buen indicador debe poseer las siguientes características:

**Objetividad:** Debe ser independiente del juicio de quien lo mide o utiliza. Por ejemplo: utilizar el valor promedio de un puntaje asignado por los miembros del equipo del programa como indicador del logro de un objetivo, no sería para nada objetivo. Sí lo sería un indicador tal como “Incremento porcentual mensual en el número de capacitados”.

**Ser medible objetivamente:** No debe influir en la medición del indicador las creencias de quien la realiza. Por ejemplo, basar un indicador en los resultados de una encuesta de satisfacción aplicada a un grupo seleccionado por un integrante del equipo del programa, sería incorrecto. Para que la medición fuese objetiva, la encuesta de satisfacción debería aplicarse a un grupo seleccionado en forma aleatoria.

**Relevante:** Debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo. Por ejemplo, si se quiere medir el tiempo promedio con que se realiza el armado de una vivienda de madera, el indicador “Porcentaje de clavos que no se doblaron” no sería para nada relevante. La relevancia corresponde al “factor relevante” del objetivo que se habrá de medir y éste, se identifica claramente en el “complemento” de la oración que expresa al objetivo (ver Fig. 27). Las preguntas que aplican, son: El indicador ¿Permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo? ¿La dimensión del objetivo corresponde con el factor relevante?



## CARACTERÍSTICAS

**Pertinente:** Debe medir lo que efectivamente se quiere verificar, observar o contrastar, esto es, preciso e inequívoco; y la pregunta que aplica es: ¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?

**Confiable:** En sucesivas mediciones, el indicador debe medir lo mismo. La pregunta que aplica es: ¿Expresa un adecuado nivel de confiabilidad, donde cualquiera persona puede llegar a conclusiones similares?

**Transparente y público:** Debe poder sujetarse a una verificación independiente; esto es, ser monitoreable. La pregunta que aplica es: ¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?

**Económico:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable. Por ejemplo, un indicador cuyo cálculo requiera hacer extensivas encuestas y la contratación de un experto en exploración de datos para analizar los resultados, no sería práctico ni económico; mucho menos si se trata de un programa pequeño. Por tanto, la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable. La pregunta que aplica es: ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?

**Estar asociado a un plazo:** Debe especificarse el período de tiempo para el cual se calculará el indicador (mensual, anual, trimestral).

# Ventajas e Inconvenientes

## •Ventajas de los Indicadores de Desempeño:

**Son un medio eficaz de cuantificar los progresos conseguidos con el logro de los objetivos.**

**Facilitan el establecimiento de puntos de referencia comparativos entre las organizaciones e instituciones, y a lo largo del tiempo.**

## •Inconvenientes de los Indicadores de Desempeño:

**Los indicadores mal definidos no permiten cuantificar Adecuadamente los objetivos y metas conseguidos.**

**Existe una tendencia a definir indicadores numerosos o sin fuentes de datos accesibles, lo que hace costoso y poco práctico el seguimiento y la evaluación de resultados.**

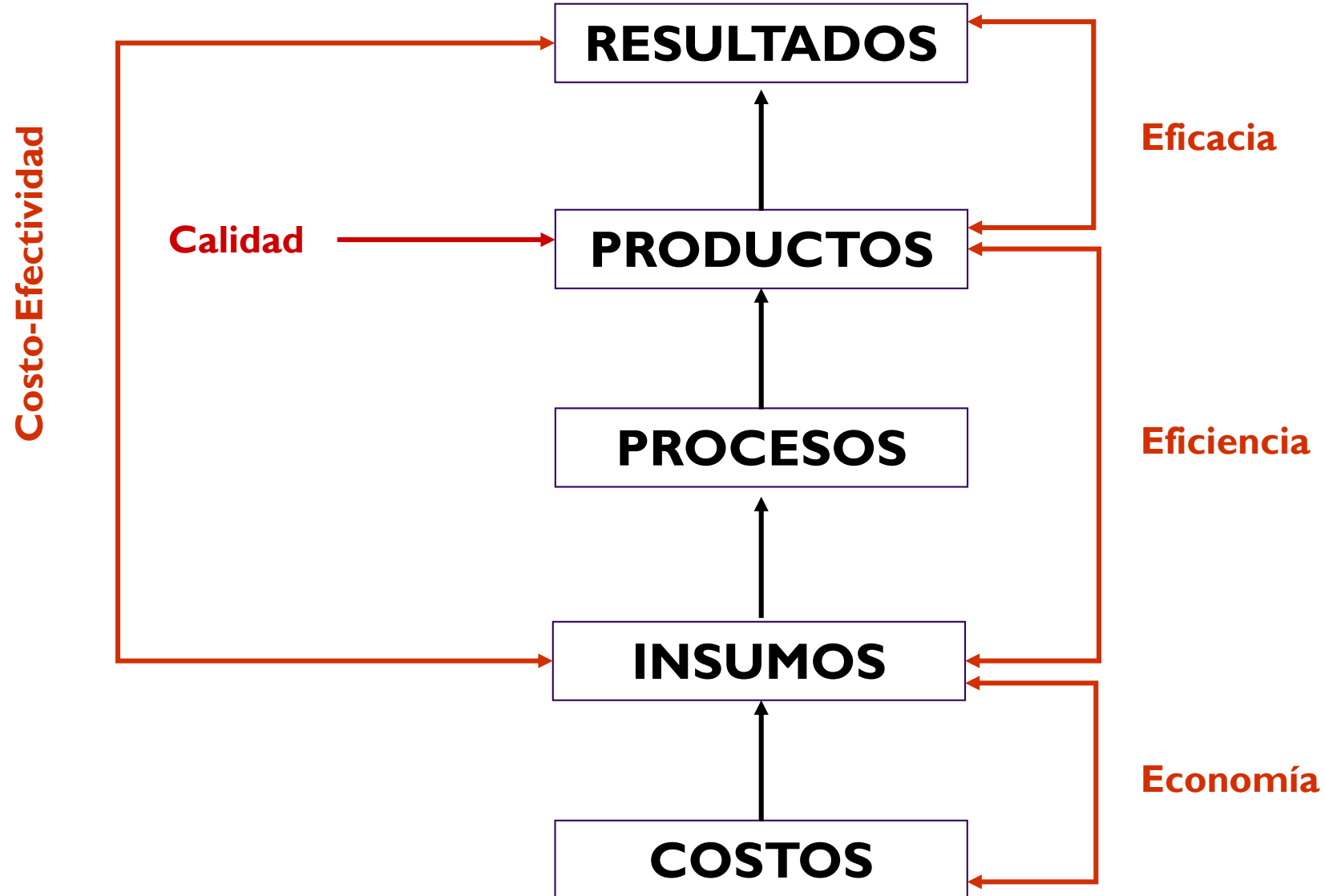
## Ventajas Específicas de los Indicadores de Desempeño

- ✓ **Especificación cuantitativa que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el programa, en el cumplimiento de sus objetivos.**
- ✓ **Expresión que permite la comparación entre distintos períodos, producto o servicios similares, metas, y compromisos de gobierno.**
- ✓ **Establecen un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad.**

### **LOS INDICADORES DEBEN PERMITIR MEDIR:**

- **La calidad y cantidad de los bienes y servicios provistos;**
- **La eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades de la AP;**
- **La consistencia de los procesos;**
- **El impacto social y económico de la acción gubernamental; y**
- **Los efectos de la implantación de mejores prácticas en la AP.**

# ¿Qué medimos en cada ámbito de desempeño del Programa?



# Los pasos para Definir Indicadores de Desempeño

---

- 1. Revisar el resumen narrativo**
- 2. Identificar los factores relevantes a medir.**
- 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**
- 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**
- 5. Establecer la frecuencia de medición.**
- 6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación.**
- 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los criterios CREMAA.**
- 8. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.**
- 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador.**
- 10. Comunicar e informar el desempeño logrado.**

# Los pasos para definir Indicadores de Desempeño de un Pp

## **Paso 1. Revisar el Resumen Narrativo de la matriz.**

La revisión del Resumen Narrativo es la base para la construcción de los indicadores porque simplifica el programa e integra la información relevante. De ahí que el siguiente paso es precisamente extraer los factores relevantes que deben ser medidos

A qué objetivo de desarrollo sostenido contribuye el programa en cuestión? →

¿Qué se espera lograr con el programa? →

¿Qué bienes o servicios debe distribuir el programa? →

¿Cómo se gestionan los bienes y/o servicios que distribuye el programa? →

**Resumen Narrativo  
del Programa**

|                    |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|
| <b>Fin</b>         |  |  |  |
| <b>Propósito</b>   |  |  |  |
| <b>Componentes</b> |  |  |  |
| <b>Actividades</b> |  |  |  |

Al responder estas interrogantes, cuyo elemento principal son los beneficiarios, el programa se expresa de manera resumida. De ahí que se denomina como *Resumen Narrativo*.

## **Paso 2. Identificar los factores relevantes a medir.**

¿Cuáles son los principales aspectos del programa que deben ser medidos?

¿Qué ámbitos deben ser medidos?

¿Qué queremos saber?



Estos factores se encuentran dentro de la redacción misma del objetivo en cuestión; es decir, son las variables insertas en el objetivo. Por ejemplo, si los beneficiarios son “microempresarios”, un objetivo a nivel de Componentes (ya redactado según las reglas), sería:

*Financiamiento para la inversión productiva recibido.*

Por tanto, el factor relevante es la variable: *“financiamiento para la inversión productiva”*.

# Los pasos para definir Indicadores de Desempeño de un Pp

## Paso 2. Identificar los factores relevantes a medir.

| OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN” |                                 |                                |                        |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Contribuir                  | Sustantivo derivado de un verbo | Complemento o factor relevante | Mediante o a través de |

| OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO” |                              |                                |
|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Sujeto (beneficiarios)               | Verbo en presente indicativo | Complemento o factor relevante |

| OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE” |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| Bienes y servicios   | Los bienes y servicios son el Factor relevante | Verbo en pasado participio |

| OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD” |                                |
|--|--------------------------------|
| Sustantivo derivado de un verbo              | Complemento o factor relevante |



**¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?**



### **Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**

Proponer indicadores. Las siguientes preguntas guía facilitan la tarea:

¿Qué dimensiones deben ser medidas? ¿Eficacia, eficiencia, calidad o economía?

¿Qué tipo de indicador es? ¿Estratégico o de gestión?

¿Quién utilizará la información y para qué?

**El factor relevante es el mecanismo de articulación entre el objetivo y el indicador.**

Al proponer indicadores en la matriz, se requiere tener claro que estos son la manifestación de lo que se quiere medir y saber; por tanto, es oportuno considerar las siguientes recomendaciones:

- ✓ El indicador debe expresar la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
- ✓ Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- ✓ No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo.
- ✓ Debe ser único y corto.
- ✓ Debe definir claramente su utilidad.
- ✓ No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos en infinitivo.

### **Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**

| <b>RESUMEN NARRATIVO</b>   | <b>FACTOR RELEVANTE</b>                | <b>INDICADOR</b>  |
|--|--|---|
| <b>FIN</b><br>Contribuir al incremento del desarrollo económico en la región mediante el impulso al emprendedurismo. | Desarrollo económico.                  | Variación porcentual anual de desarrollo económico estatal.                                 |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio.  | Desarrollo de proyectos de negocio.    | Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado. |
| <b>Componente 1. Consultoría grupal especializada recibida.</b>  | Consultoría grupal especializada.      | Promedio de emprendedoras y emprendedores atendidos por consultoría especializada.          |
| <b>Componente 2. Talleres de simulación empresarial atendidos.</b>   | Talleres de simulación empresarial.    | Promedio de asistencia por taller de simulación empresarial realizado.                      |
| <b>Componente 3. Apoyo económico de asignación directa recibido.</b>   | Apoyo económico de asignación directa. | Porcentaje de proyectos elegibles para recibir apoyo económico.                             |

### **Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**

En este paso, es necesario que la segunda columna de matriz de diseño o de Marco Lógico, correspondiente a los “Indicadores” se subdivida en cinco columnas que, una vez propuestos los indicadores, sea posible agregar los elementos de cálculo, identificación y frecuencia de aplicación o medición (ver siguiente cuadro).

| OBJETIVOS  | INDICADORES  |                   |                   |           |                           |
|--|--|-------------------|-------------------|-----------|---------------------------|
|  | INDICADOR  | MÉTODO DE CÁLCULO | TIPO DE INDICADOR | DIMENSIÓN | FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio | Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que aperturaron el negocio desarrollado. | (paso 4)          | Estratégico       | Eficacia  | (paso 5)                  |

## IV. FÓRMULAS DE CÁLCULO Y FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN.

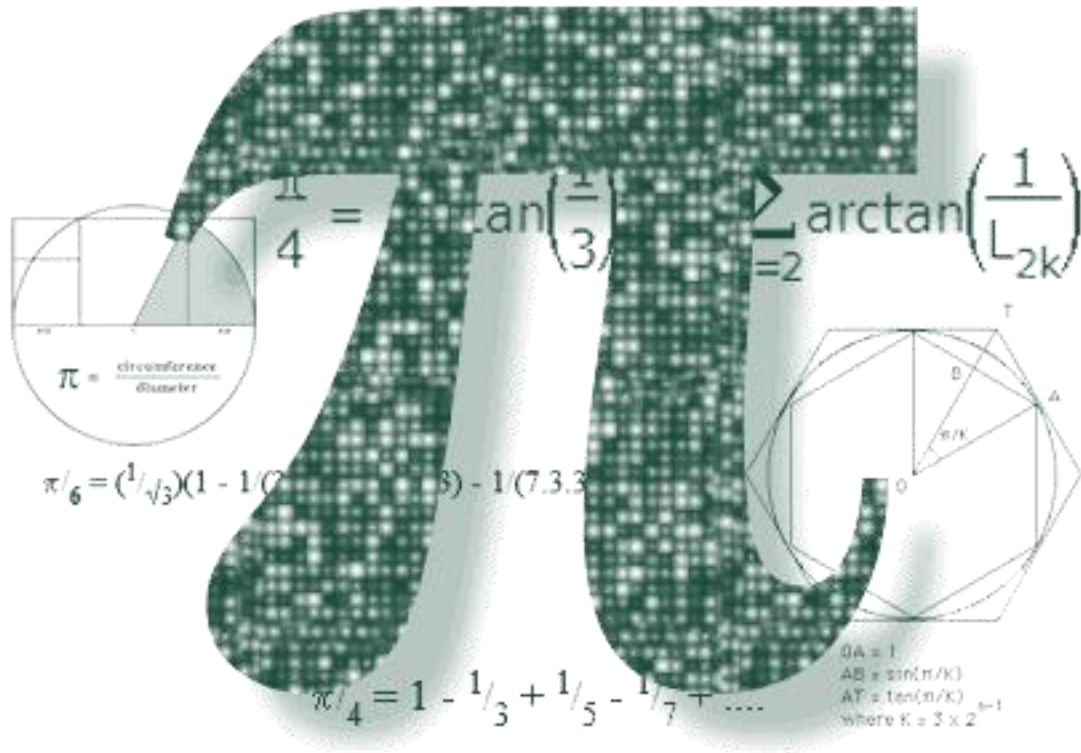


## Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

La fórmula de cálculo es una relación matemática de variables que, al ser conjugadas, entregan como resultado el comportamiento de **un indicador**, esto es, **el producto de la fórmula**.

Los tipos de medición más utilizados y sencillos, que además son los que se utilizan para medir objetivos de una matriz de Marco Lógico, son:

- ✓ Porcentajes;
- ✓ Variación porcentual de índices o de tasas; y
- ✓ Promedio.

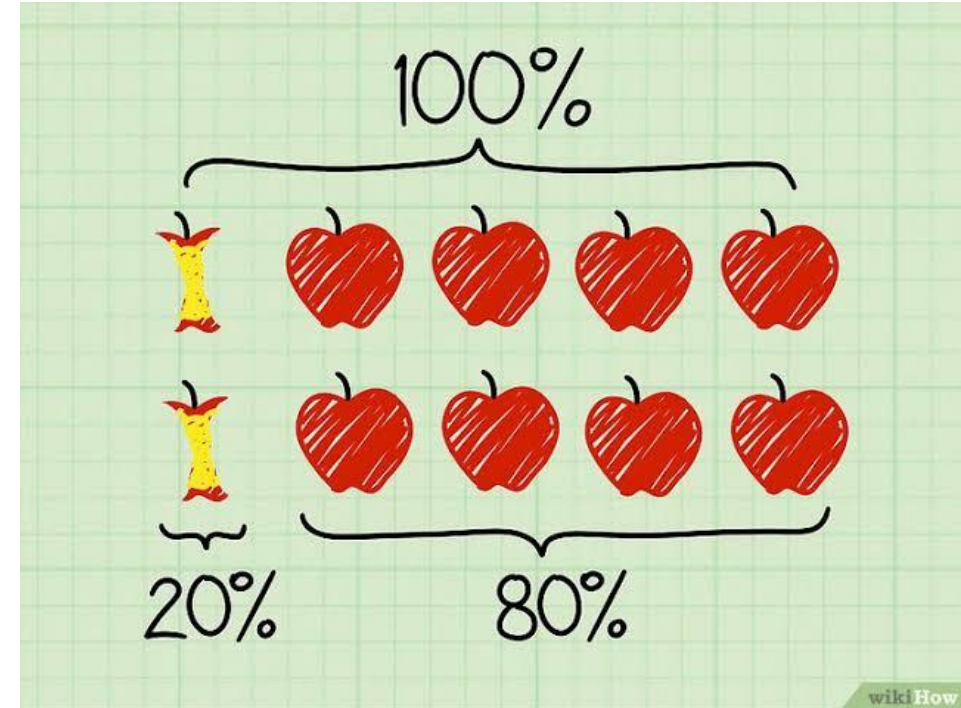


## PORCENTAJES

Razón entre **dos variables** con una **misma unidad** de medida

$$\left[ \frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right] * 100 = \text{X por ciento}$$

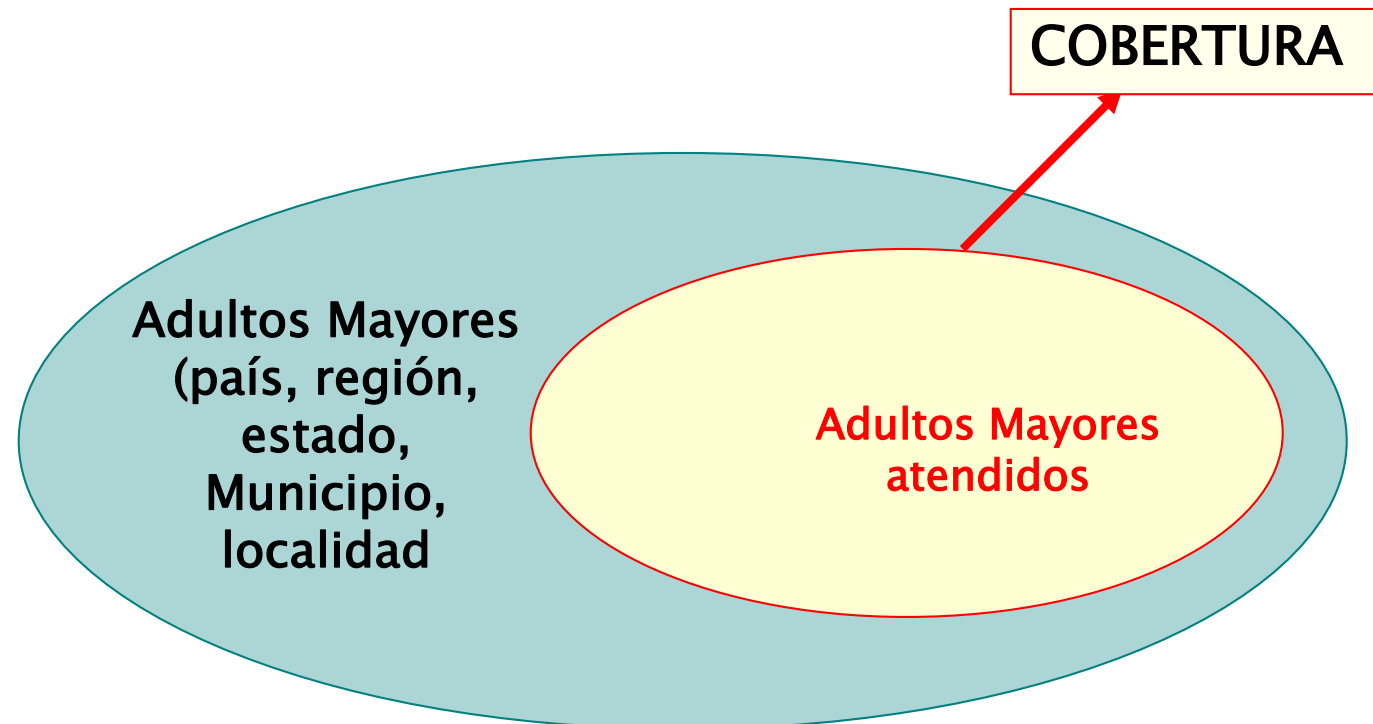
**Igual unidad de medida (personas, Km., solicitudes, etc.)**



## Ejemplo de Cobertura:

“Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores”

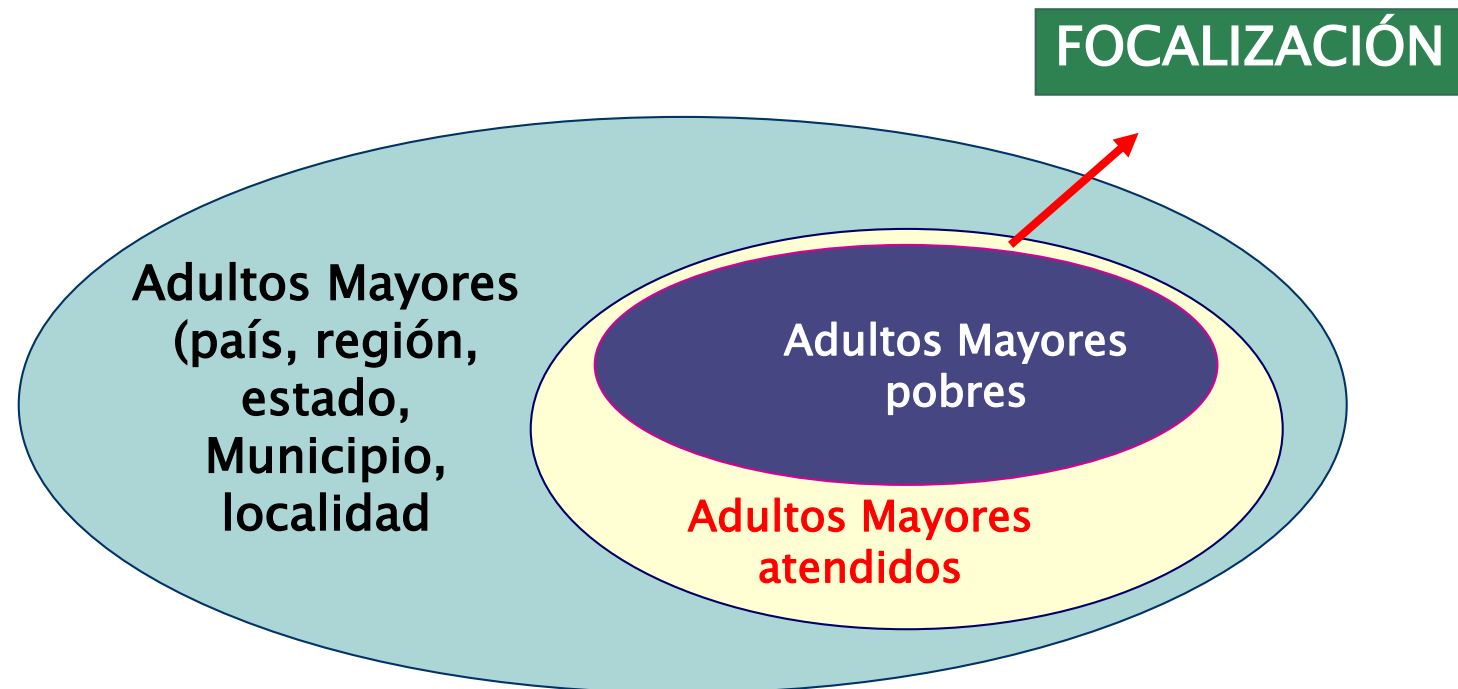
(Total de adultos mayores atendidos / Total de adultos mayores del estado)\*100



## Ejemplo de Focalización:

“Porcentaje de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza”

(Total de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza / Total de adultos mayores del estado)\*100





## Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

### TASA DE VARIACIÓN:

Razón entre una misma variable pero en periodos diferentes



= x variación %

### Ejemplos:

$$\{(\text{PIB Estatal 2019}/\text{PIB Estatal 2018})-1\} * 100$$

=Variación porcentual anual del PIB Estatal

$$\{(\text{Incidencia delictiva 2019}/\text{Incidencia delictiva 2018})-1\} * 100$$

=Variación porcentual anual del Índice Delictivo

**Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

**PROMEDIO:** *Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo:*

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} = \text{Unidades promedio del denominador por cada unidad del numerador.}$$

**Ejemplos:**

$$\frac{\text{Total de auditorías realizadas en el trimestre}}{\text{Total de auditores}}$$

**Auditorías realizadas por Auditor**

## Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

**Tiempo promedio de consultas  
médicas diarias**

**Tpo. Consulta 1 + Tpo. Consulta 2 +  
Tpo. Consulta ...n**

**Total de consultas realizadas por día**

**Sumatoria de tiempos de cada  
consulta / Total de consultas realizadas  
por día = tiempo promedio por  
consulta médica**



**Hospital Miguel Hidalgo. Otorga alrededor de 500  
consultas médicas diarias**

#### **Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

Al utilizar alguna de las fórmulas anteriormente expuestas, como método de cálculo de un indicador estratégico o de gestión en sus dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad o economía, se obtiene la medida en que se da cumplimiento a las metas de un programa; de tal forma que, al hacer el juicio de valor de los resultados respecto a los objetivos planteados, es posible tomar las decisiones de mejora sobre el programa y definir su asignación presupuestal.

| OBJETIVOS  | INDICADORES  |   |                   |           |                           |
|--|--|---|-------------------|-----------|---------------------------|
|  | INDICADOR  | MÉTODO DE CÁLCULO   | TIPO DE INDICADOR | DIMENSIÓN | FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio | <b>Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.</b> | (Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que abrieron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100 | Estratégico       | Eficacia  | (paso 5)                  |

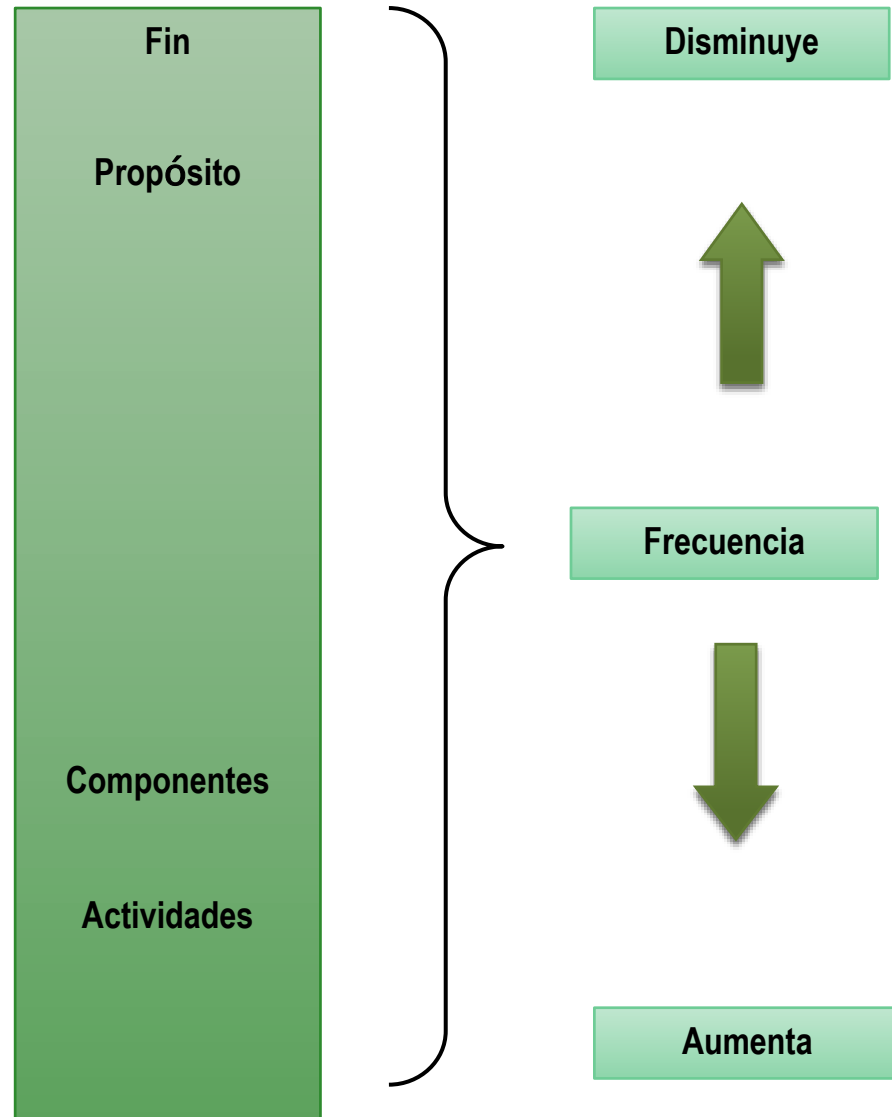
# LAS FÓRMULAS BÁSICAS CUYO RESULTADO EXPRESA LO QUE QUEREMOS SABER

| DIMENSIÓN  | FÓRMULAS QUE APLICAN   |
|--|--|
| <p><b>Eficacia:</b> apunta a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. Las medidas de la eficacia incluyen cobertura, focalización, e impacto, en términos de porcentaje o de variación porcentual.</p>   | <p><b>Porcentaje:</b><br/>Razón de dos variables con una misma unidad de medida:<br/><math>(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100</math></p> <p><b>Variación Porcentual:</b><br/>Razón entre una misma variable pero en períodos diferentes:<br/><math>((\text{Variable año } t / \text{Variable año } t - 1) - 1) * 100</math><br/>En donde el <i>año t</i> corresponde al valor de la variable en el año que se está midiendo y el <i>año t-1</i> corresponde al valor de la variable del año inmediato anterior.</p> |
| <p><b>Eficiencia:</b> mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello, se establece la relación entre los productos o servicios generados por el programa y los insumos utilizados o recursos utilizados, en términos de promedio.</p> | <p><b>Promedio:</b><br/>Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo:<br/><math>\text{Numerador año } t / \text{denominador año } t</math><br/>Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>  |

# LAS FÓRMULAS BÁSICAS CUYO RESULTADO EXPRESA LO QUE QUEREMOS SABER

| DIMENSIÓN  | FÓRMULAS QUE APLICAN   |
|--|--|
| <p><b>Calidad:</b> busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas. Las medidas de calidad implican: oportunidad en la entrega de bienes y servicios, acceso a los mismos, satisfacción del beneficiario, y precisión y continuidad en la entrega del bien o servicio.</p> | <p><b>Porcentaje:</b><br/>Razón de dos variables con una misma unidad de medida:<br/><math>(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100</math></p> <p><b>Promedio:</b><br/>Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo:<br/>Numerador año <math>t</math> / denominador año <math>t</math><br/>Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>     |
| <p><b>Economía:</b> Mide la capacidad o eficiencia del programa o de la institución que lo ejecuta para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos, expresados en medidas de porcentaje y/o de promedio</p>   | <p><b>Porcentaje:</b><br/>Razón de dos variables financieras con una misma unidad de medida:<br/><math>(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100</math></p> <p><b>Promedio:</b><br/>Razón entre dos variables financieras distintas y en un mismo período de tiempo:<br/>Numerador año <math>t</math> / denominador año <math>t</math><br/>Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p> |

## Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.



La frecuencia con la que se aplica el indicador depende de la necesidad de información evaluativa sobre los objetivos que se están midiendo y de la disponibilidad de las fuentes de Información que alimentan las variables del método de cálculo.

Por tanto, para los objetivos que se encuentran al nivel de Fin y de Propósito en la matriz, la frecuencia de la medición es menor (usualmente anual) que para aquellos que se encuentran en los niveles de componentes y actividades, en donde la frecuencia suele ser mayor (normalmente trimestral o semestral).

## ***Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.***

---

Los factores que inciden en la frecuencia de la medición, son:

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones);
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en las y los beneficiarios;
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas; y
- Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión (Congreso).

La importancia de aplicar un indicador y medir los resultados en períodos de tiempo determinados, ***responde a los procesos de seguimiento y monitoreo del programa en el ámbito de desempeño de los Componentes y de las Actividades de gestión, que permiten realizar ajustes o correcciones previas a la medición de los indicadores de resultados.***

De esa forma, el monitoreo de los indicadores es el proceso que permite ***verificar el comportamiento de los resultados esperados en alguna frecuencia determinada***, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral y anual.



## **Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.**

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que permite evaluar y saber si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado, o no está dentro de los parámetros considerados.

| OBJETIVOS  | INDICADORES   |   |                   |           |                           |
|--|---|---|-------------------|-----------|---------------------------|
|  | INDICADOR   | MÉTODO DE CÁLCULO   | TIPO DE INDICADOR | DIMENSIÓN | FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio | Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado. | (Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que abrieron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100 | Estratégico       | Eficacia  | Anual*                    |

## V. MEDIOS DE VERIFICACIÓN



## **Paso 6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación**

**¿De dónde proviene la información que alimenta la fórmula del indicador? ¿Es confiable?**

**¿Cómo se obtiene la información?**

**¿Qué área, institución u organismo es responsable de recolectar, analizar y publicar la información?**

**¿Cómo se procesa la información.**

**¿Cuál es la frecuencia con la que se procesa y publica la información?**

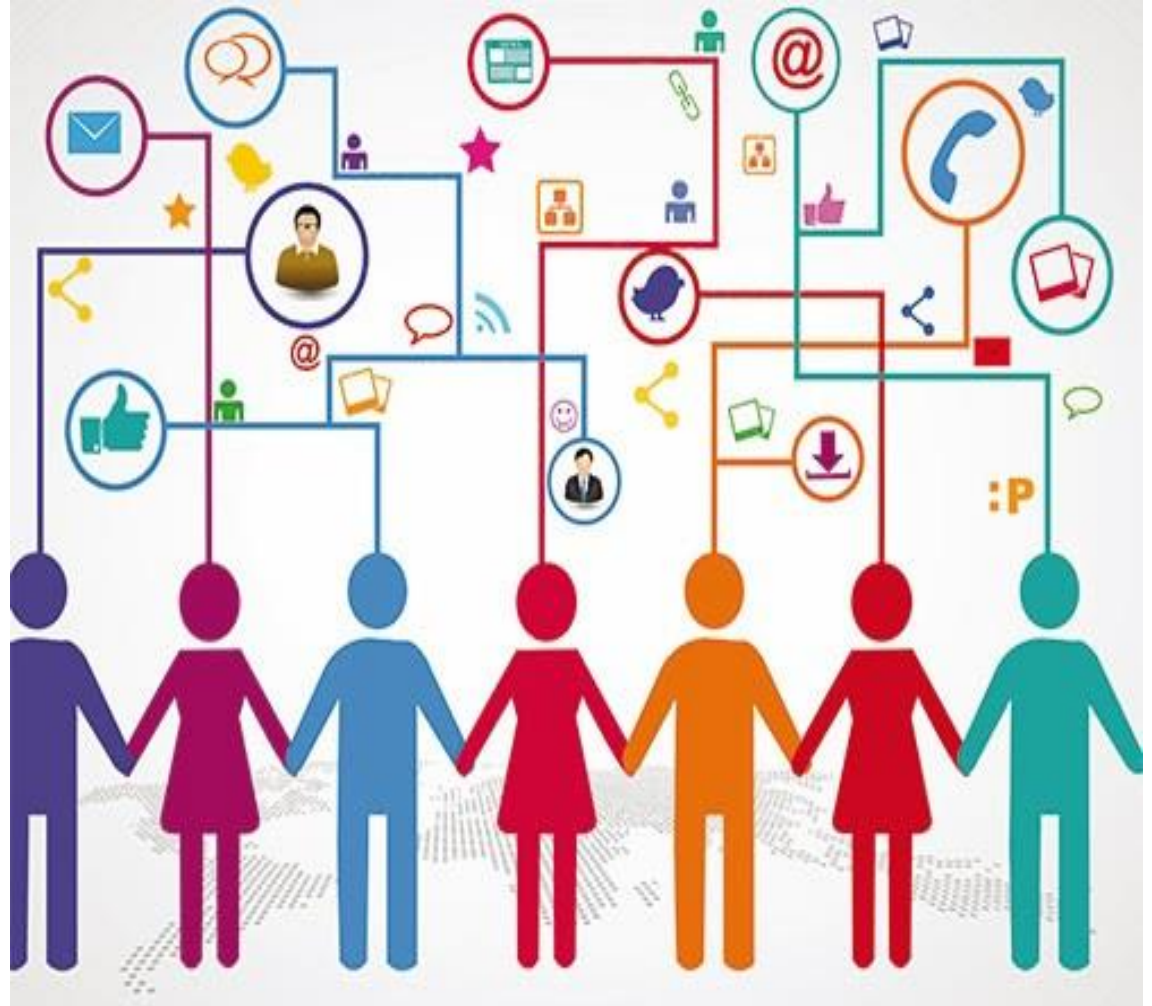


# FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de información se refieren a las bases de datos y de información que alimentan las variables de la fórmula que da como resultado a un indicador.

Estas se encuentran en:

- Información contable-presupuestaria;
- Estadísticas de producción de bienes y servicios;
- Reportes de trabajo institucional;
- Encuestas y estudios especiales;
- Sitios oficiales tales como **INEGI, CONAPO, CONEVAL, SEP, etc.;** y
- Sistemas de información integral Estatal y Municipal

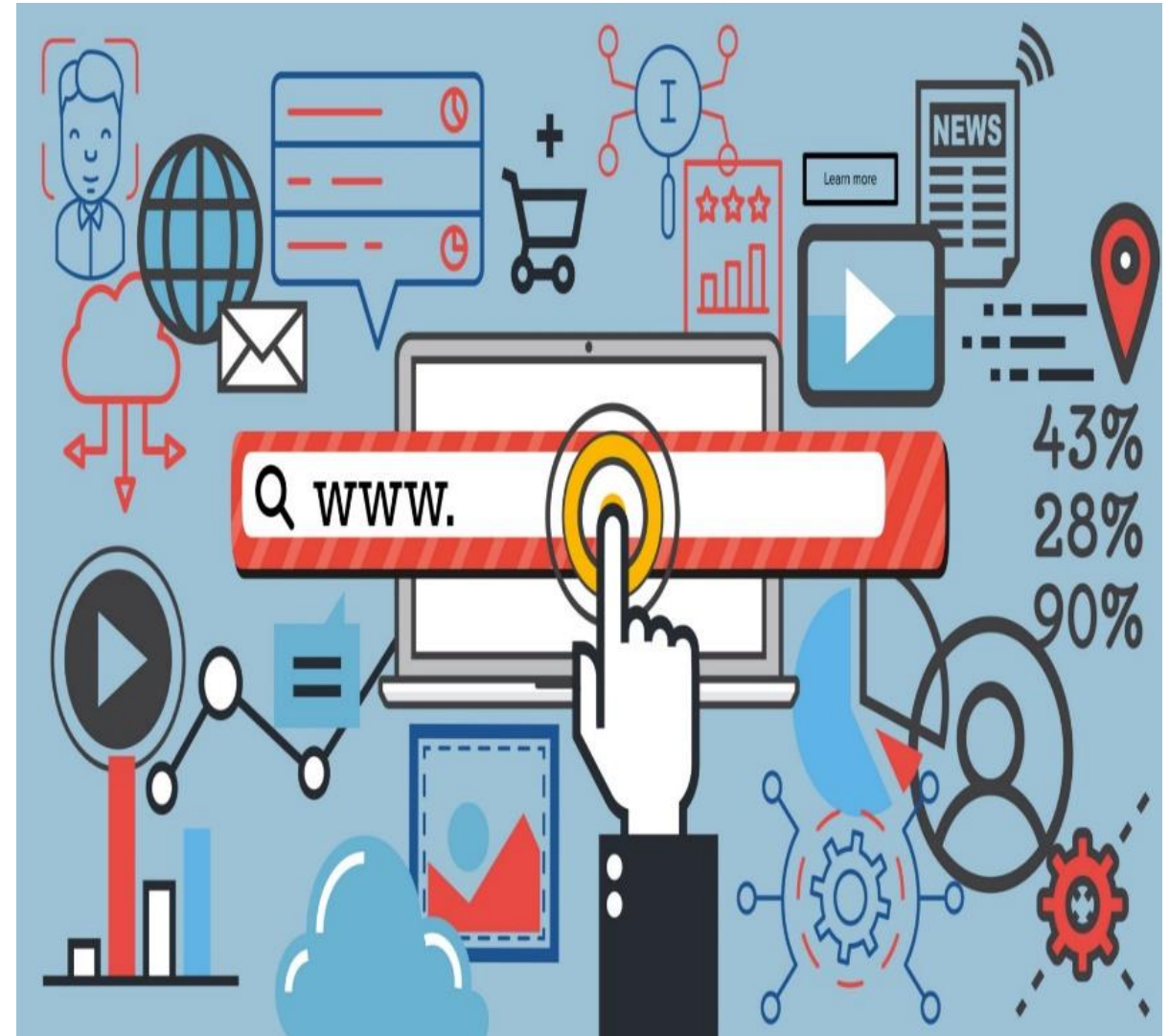


# FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

**Los Medios de Verificación son los sitios oficiales en donde se pone a disposición la información correspondiente al logro de metas del programa.**

**Tales sitios deben ser de fácil acceso y estar visibles al público.**

**Entre los más utilizados se encuentran las páginas web de los sectores, entidades, instituciones y organismos públicos; los diarios oficiales estatales e informes de gobierno; y se componen por registros institucionales, estadísticas oficiales y reportes al Congreso.**



## FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de información y los medios de verificación se utilizan para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores, y para transparentar la información referente al cumplimiento de las metas asociadas a un indicador de evaluación.

Esta información se coloca en **la tercera columna de la Matriz** y tiene la ventaja de obligar al responsable del programa a identificar fuentes existentes de información. O bien, si éstas no están disponibles, a incluir en el diseño del programa las actividades necesarias para obtenerla.

El nombre de “Medios de Verificación” –en vez de “Fuentes de datos”- proviene del enfoque de transparencia que tiene el diseño metodológico del método: si los datos para el cálculo de los indicadores son de acceso público, cualquiera puede verificar que el valor de dichos indicadores es el correcto; en cambio si los datos no son susceptibles de verificación –proviene de fuentes no públicas- la transparencia se invalida.

# FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

|                   | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |              | SUPUESTOS |
|-------------------|-------------|------------------------|--------------|-----------|
|                   | INDICADOR   | FUENTES DE INFORMACIÓN | VERIFICACIÓN |           |
| RESUMEN NARRATIVO |             |                        |              |           |
| FIN               |             |                        |              |           |
| PROPÓSITO         |             |                        |              |           |
| COMPONENTES       |             |                        |              |           |
| ACTIVIDADES       |             |                        |              |           |

Errores más comunes al identificar fuentes de información y medios de verificación:

- Definir como medios de verificación fuentes internas de los programas a las cuáles no tienen acceso de terceros. Es un error, pues el valor de transparencia al cual se asocia la columna implica que la información esté al alcance de los interesados en verificarla. Si son fuentes sin libre acceso de terceros, se viola el valor de transparencia.
- Omitir la identificación de dónde las fuentes pueden ser consultadas en forma independiente del programa. Es un error, pues el valor de transparencia al cual se asocia la columna implica que la información esté al alcance de los interesados en verificarla. Omitir dónde se encuentran las fuentes limita su accesibilidad.

# FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

| OBJETIVOS   | INDICADORES  |  |                   |           |                           | FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN      |   |
|---|--|--|-------------------|-----------|---------------------------|--|---|
|   | INDICADOR  | MÉTODO DE CÁLCULO  | TIPO DE INDICADOR | DIMENSIÓN | FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN |  |   |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Las y los emprendedor es desarrollan proyectos de negocio | Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atencidas que aperturaron el negocio desarrollado. | (Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que aperturaron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100 | Estratégico       | Eficacia  | a) Anual                  | *Padrón de beneficiarios del Programa Emprendedores. | *Sistema del emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor. Secretaria de Economía.<br><br>**Sistema de apertura rápida de empresas. Comisión Federal de Mejora Regularía <a href="https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&amp;">https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&amp;</a> |

a) La frecuencia es anual debido a que corresponde a un indicador a nivel de Propósito en el ámbito de resultados.



## Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA

Una vez que se construyen los indicadores mediante los cuales se habrá de monitorear y evaluar los resultados de un programa, y se conocen las fuentes de información y los medios de verificación, el siguiente paso es validarlos.

De acuerdo con los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, emitidos con el CONAC, todos éstos deben pasar por una validación que emplea cinco criterios de base y uno más en caso de que un objetivo sea medido por dos o más indicadores.

| Plantilla para la Aplicación de los Criterios CREMAA |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
|--|------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---------------|--------------|----|----|
| Objetivos del Resumen Narrativo                      | Indicadores Propuestos | Calificación de Criterios |   |   |   |   | Puntaje Total | Seleccionado |    |    |
|  |                        | C                         | R | E | M | A |               | A            | SÍ | NO |
| Fin  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Propósito  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Componente 1   |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Componente 2   |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Componente 3   |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 1.1  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 1.2  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 1.3  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 2.1  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 2.2  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 2.3  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 3.1  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 3.2  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |
| Actividad 3.3  |                        |                           |   |   |   |   |               |              |    |    |

## **Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA**

Los criterios **CREMAA** (letras con las que inicia cada criterio), son:

**Claridad.** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿No hay dudas respecto de lo que se está midiendo?
- ¿El significado del indicador es directo e inequívoco?
- ¿El método de cálculo del indicador es coherente con su nombre?
- ¿Existe coherencia entre las variables que conforman el método de cálculo?
- ¿La descripción de las variables del método de cálculo es clara?

**Relevancia.** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo?
- ¿La dimensión del objetivo que mide el indicador permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?
- ¿El método de cálculo del indicador está expresado como la relación de dos variables?
- ¿El indicador refleja una variable o factor relevante del logro del objetivo?

**Económico.** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿La información necesaria para generar el indicador está disponible a un costo razonable?
- ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?
- ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?

## **Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA**

**Monitoreable.** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?
- ¿Las variables del indicador son transparentes y públicas?
- ¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?
- ¿Los medios de verificación del indicador son consistentes?

**Adecuado y confiable.** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿En sucesivas mediciones, mide los mismo?
- ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla?
- ¿Expresa un adecuado nivel de confiabilidad, donde cualquier persona puede llegar a conclusiones similares?

**Aporte marginal.** Si hay más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos, y las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿El indicador provee información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos?

---

## VI. LÓGICA HORIZONTAL



# EVALUABILIDAD Y LA LÓGICA HORIZONTAL

C  
O  
H  
E  
R  
E  
N  
C  
I  
A

| OBJETIVOS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE UN Pp   | INDICADORES DE DESEMPEÑO | MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO | SUPUESTOS OBJETIVOS A LOGRAR EN RESPONSABILIDAD DE OTRO PROGRAMA QUE EVITAN RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO |
|--|--------------------------|--|---|
| FIN o Impacto del Programa   |                          |  | ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL IMPACTO AL DESARROLLO   |
| Objetivo del Programa o PROPÓSITO  |                          |  | ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE RESULTADOS   |
| Bienes y servicios que componen el Programa o COMPONENTES  |                          |  | ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE LOS BIENES Y SERVICIOS   |
| Procesos de gestión para generar y entregar o distribuir cada bien o servicio o ACTIVIDADES DE GESTIÓN |                          |  | ÁMBITO E DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN  |

EVALUABILIDAD

VIABILIDAD



Revisión de la Evaluabilidad de Proyectos.  
Banco Interamericano de Desarrollo.

La validación de un programa, incluye lo que se denomina como ***la Lógica Vertical y la Lógica Horizontal***.

Esta última, se refiere la ***relación lógica entre el objetivo, los indicadores, y los medios de verificación y fuentes de información***; de tal forma que es necesario confirmar que es posible obtener los datos requeridos para calcular los indicadores, y que los resultados serán transparentes.

La Lógica Horizontal permite verificar que los indicadores definidos para evaluar los objetivos a los que están vinculados, ***permiten efectuar el seguimiento en la frecuencia de la medición, así como la adecuada evaluación en el logro de los mismos***.

**El conjunto de Objetivo–Indicadores–Medios de verificación, se resume en los siguientes puntos:**

- **Las fuentes de Información identificadas ¿Son las necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?**
- **Los medios de verificación identificados ¿Son los necesarios y suficientes, y permiten confirmar que la información es confiable, correcta y transparente?**
- **Los indicadores definidos ¿Permiten hacer un buen seguimiento del programa?**
- **Los indicadores ¿Evalúan un aspecto sustantivo de los objetivos?**

# Lógica Horizontal

|                    |                    |  |                  |
|--------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>FIN</b>         | <i>Indicadores</i> | <i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i> | <i>Supuestos</i> |
| <b>PROPÓSITO</b>   | <i>Indicadores</i> | <i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i> | <i>Supuestos</i> |
| <b>COMPONENTES</b> | <i>Indicadores</i> | <i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i> | <i>Supuestos</i> |
| <b>ACTIVIDADES</b> | <i>Indicadores</i> | <i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i> | <i>Supuestos</i> |

The diagram illustrates a horizontal logic flow across four levels: FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES, and ACTIVIDADES. Each level is represented by a row in a table with four columns. The columns from right to left are: *Supuestos*, *Medios de Verificación y Fuentes de Información*, *Indicadores*, and the level name. Brown arrows point from the *Medios de Verificación y Fuentes de Información* column to the *Indicadores* column, and from the *Indicadores* column to the level name column, indicating a flow from right to left.



# VII. COMUNICAR E INFORMAR EL DESEMPEÑO LOGRADO



## RELACIÓN INDICADOR / META

- El resultado de la medición del indicador entrega un “**valor**”.
- Este valor se compara con la **meta** establecida para el indicador.
- La comparación permite establecer un **juicio** respecto del desempeño del Programa.

# **IMPORTANCIA DE LAS METAS PARA EL SEGUIMIENTO (MONITOREO) Y EVALUACIÓN**

- ✓ **Medición y evaluación**
- ✓ **Retroalimentación**
- ✓ **Medidas correctivas**

# LAS METAS ASOCIADAS A LOS INDICADORES

**Específicas.** Delimitadas y concretas. Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de un programa (responsables por el cumplimiento).

**Mesurables.** Expresan la misma unidad de medida que el resultado del indicador;

**Alcanzables.** Deben ser posibles de cumplir por el Ente Público con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles;

**Relevantes.** Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros, tales como desempeño histórico, programas similares, normas técnicas y estándares;

**Con plazos de tiempo.** Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado y alineado con la frecuencia de medición del indicador al que están asociadas;



## **REQUISITOS DE LAS METAS**

- ✓ Su establecimiento debe considerar **diferentes parámetros** (desempeño histórico, programas similares, estándares).
- ✓ Deben ser **posibles de cumplir** por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles.
- ✓ Su logro debe **depender de la institución.**
- ✓ Deben establecerse para ser cumplidas en un **plazo** determinado.
- ✓ Deben ser **conocidas y acordadas** con los ejecutores del programa (establecer los responsables por el cumplimiento).

Su establecimiento debe considerar **diferentes parámetros** (desempeño histórico, programas similares, estándares).

- ✓ **Línea base y desempeño histórico**
- ✓ **Desempeño de instituciones similares (benchmarking)**
- ✓ **Estándares aplicados a normas técnicas**

## **Línea base y desempeño histórico**

- Dato que se tomará como **inicio** para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.
- Para indicadores nuevos, podría suceder que **no exista** un valor base, por lo cual debe ser **estimado**.
- Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el **último dato** obtenido.

## **Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador**

La ficha técnica es un **instrumento de transparencia** que hace pública la forma en que se calculan los valores del indicador y comunica los detalles técnicos que facilitan su comprensión e interpretación, para que cualquier usuario esté en posibilidad de rehacer los cálculos de éste.

Las características y elementos que deben contener los indicadores de desempeño, son:

- **Deben estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los PP's.**
- **Contar con metas.**
- **Contar con una ficha técnica.**
- **Permitir la medición de los objetivos en las cuatro dimensiones (eficacia, eficiencia, calidad y economía).**

\*Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales. CONAC. Diario oficial de la federación, 27 de diciembre de 2017.



## Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador

### FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

#### 1. Datos de identificación del programa

|   |                                    |                        |                  |                      |
|---|------------------------------------|------------------------|------------------|----------------------|
| 1.1 Programa presupuestario:                        | <b>Identificador del Programa:</b> |                        |                  | <b>xxxx</b>          |
| 1.2 Unidad Responsable del Programa Presupuestario  |                                    |                        |                  |                      |
| 1.3 Unidad responsable del programa presupuestario: | <b>xxxx</b>                        |                        |                  |                      |
| 1.4 Cobertura:                                      | <b>xxxx</b>                        |                        |                  |                      |
| 1.5 Prioridades:                                    | <b>Eje rector:</b>                 | <b>Tema Sectorial:</b> | <b>Objetivo:</b> | <b>Estrategia:</b>   |
|   | <b>xxx</b>                         | <b>xxx</b>             | <b>xxx</b>       | <b>xxx</b>           |
| 1.6 Objetivo:                                       | Fin                                | Propósito              | Componente       | Actividad de gestión |
|   | <b>xxxxx</b>                       |                        |                  |                      |

## Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador

### 2. Datos de Identificación del Indicador

|                              |                              |                            |     |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----|
| 2.1 Nombre del Indicador:    | Identificación del indicador |                            | xxx |
| 2.2 Dimension a medir        | xxx                          | 2.3 Definición             |     |
| 2.4 Método de cálculo        |                              | xxxx                       |     |
|                              | xxxx                         |                            |     |
| 2.5 Unidad de medida         | xxx                          |                            |     |
| 2.6 Desagregación geográfica | xxx                          | 2.7 Frecuencia de medición | xxx |

## Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador

### 3. Características del indicador

3.1 Claridad

3.2 Relevancia

3.3 Economía

3.4 Monitoreable

3.5 Adecuado

3.6 Aporte  
marginal

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

3.7 Justificación de las  
características

|  |
|--|
|  |
|--|

3.8 Serie de información disponible

|  |
|--|
|  |
|--|

3.9 Responsable del indicador

|  |
|--|
|  |
|--|

## Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador

### 4. Determinación de metas

4.1 Línea base, valor y fecha (año y periodo)

| Valor     | Año       | Periodo   |
|-----------|-----------|-----------|
| <b>xx</b> | <b>xx</b> | <b>xx</b> |

4.3 Comportamiento del indicador hacia la meta

|            |
|------------|
| <b>xxx</b> |
|------------|

4.5 Factibilidad

|            |
|------------|
| <b>xxx</b> |
|------------|

4.2 Meta y periodo de cumplimiento

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Valor                   | <b>xx</b> |
| Periodo de cumplimiento | <b>xx</b> |

4.4 Parámetros de semaforización

| Verde     | Amarillo  | Rojo      |
|-----------|-----------|-----------|
| <b>xx</b> | <b>xx</b> | <b>xx</b> |

## **Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador**

### **Criterios de Asignación de Semáforos para la Evaluación de la Gestión y Distribución de Bienes y Servicios de los Programas Presupuestarios**

| <b>MENOR</b>      |                                |  | <b>MAYOR</b>      |                                |
|-------------------|--------------------------------|--|-------------------|--------------------------------|
|                   |                                |  |                   |                                |
| <b>RAZONABLE</b>  | Desviación 0%                  |  | <b>RAZONABLE</b>  | Desviación de +10%             |
| <b>PREVENTIVO</b> | Desviación entre el -1% al -9% |  | <b>PREVENTIVO</b> | Desviación entre +1% hasta +9% |
| <b>CORRECTIVO</b> | Desviación menor al 10%        |  | <b>CORRECTIVO</b> | Desviación mayor del +10%      |

## Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador

### 5. Características de las variables (metadatos)

#### 5.1 Variables

##### Variable 1

##### 5.1.1 Nombre

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.2 Descripción de la variable

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.3 Fuentes (medios de verificación)

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.4 Unidad de medida

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.5 Desagregación geográfica

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.6 Frecuencia

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.7 Método de recopilación de datos

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.8 Fecha de disponibilidad de la información

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### Variable "n" (incluir celdas según el número de variables que intervienen en el indicador)

##### 5.1.1 Nombre

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.2 Descripción de la variable

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.3 Fuentes (medios de verificación)

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.4 Unidad de medida

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.5 Desagregación geográfica

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.6 Frecuencia

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.7 Método de recopilación de datos

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

##### 5.1.8 Fecha de disponibilidad de la información

|     |
|-----|
| xxx |
|-----|

## ***Paso 9. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador***

### **6. Referencias Adicionales**

#### **6.1 Referencia Internacional**

xxx

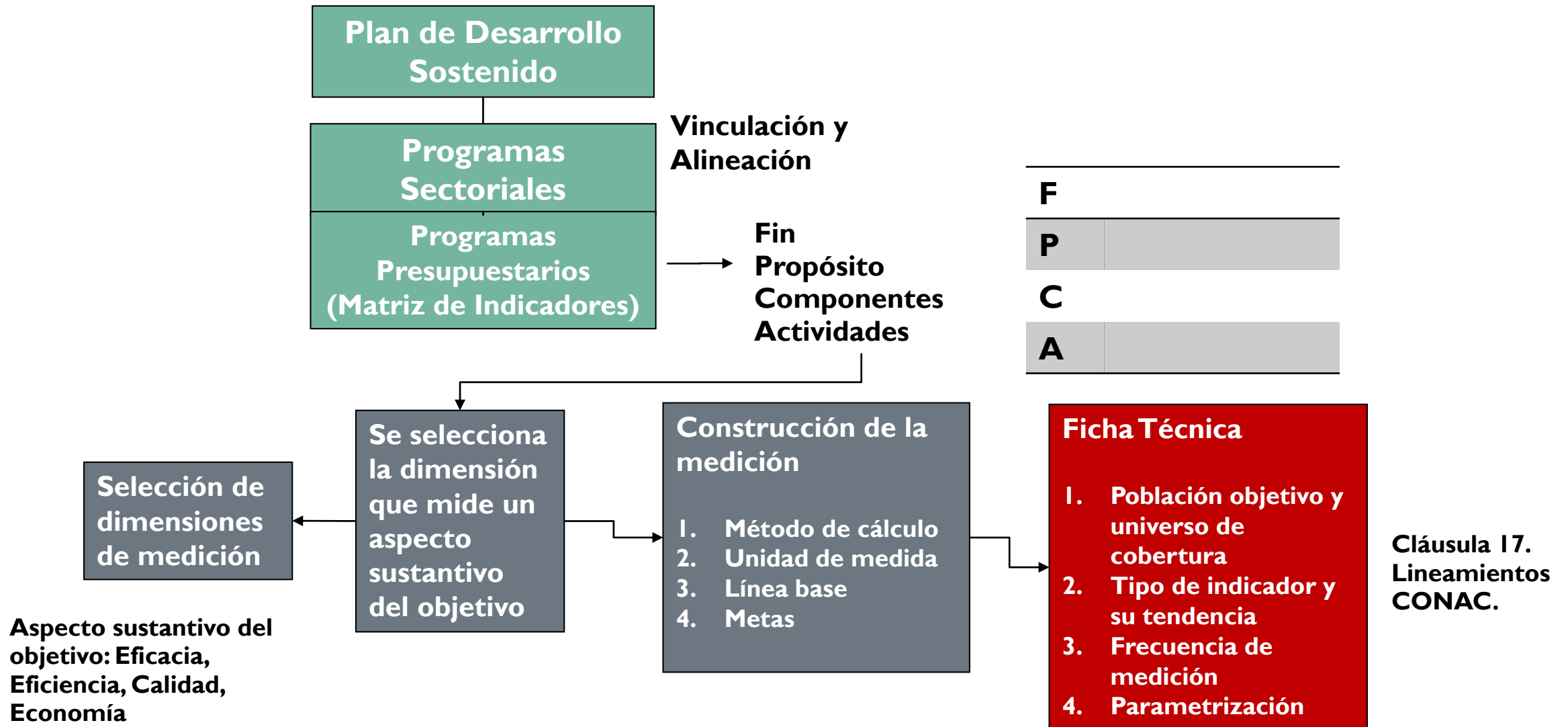
#### **6.2 Serie estadística**

#### **6.3 Gráfica del comportamiento del indicador**

#### **6.4 Comentarios técnicos**

xxx

## Resumen de la construcción de indicadores





## ***Paso 10. Comunicar e informar el desempeño logrado***

---

- La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables.
- El contenido de la comunicación en lo posible debe ser educativo considerando las necesidades de información de los usuarios-ciudadanos.
- La información debe ser entregada en informes que tengan alguna periodicidad.

## **¿Qué son los Datos Abiertos?**

Un dato es considerado abierto cuando hay:

**Disponibilidad y acceso:** el dato tiene que estar disponible integralmente y a un costo razonable de reproducción, preferiblemente descargable en la Internet; también tiene que estar disponible en un formato conveniente y modificable.

**Reutilización y redistribución:** el dato tiene que ser ofrecido en condiciones que permitan la reutilización y redistribución, incluyendo el cruzamiento con otros conjuntos de datos.

**Participación universal:** todos deben poder usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación con las áreas de actuación, personas o grupos. Restricciones “no comerciales” que prevendrían el uso comercial de los datos, o restricciones de uso para ciertos propósitos (por ejemplo “sólo para educación”) no son permitidas.

### Carta Internacional y Principios de Datos Abiertos

El objetivo principal de la carta es: fomentar una mayor coherencia, adoptar e implementar los principios de datos abiertos; y establecer estándares y buenas prácticas en distintas instituciones, gobiernos nacionales y locales alrededor del mundo.

- ✓ Los principios de la carta son seis:
- ✓ **Principio 1:** abiertos por defecto
- ✓ **Principio 2:** oportunos y exhaustivos
- ✓ **Principio 3:** accesibles y utilizables
- ✓ **Principio 4:** comparables e interoperables
- ✓ **Principio 5:** para mejorar la gobernanza y la participación ciudadana
- ✓ **Principio 6:** para el desarrollo incluyente y la innovación

Entre los gobiernos que se han adherido a la carta internacional, se encuentran:

11 países (Argentina, Chile, Francia, **México**, Guatemala, Italia, Filipinas, Corea del Sur, Reino Unido, Uruguay y Panamá).

13 Gobiernos Locales (Buenos Aires, Madrid, Zaragoza, San Isidro, Quito, Minatitlán, Estado de México y los municipios mexicanos de Puebla, Reynosa, Torreón, Veracruz, Morelos y Xalapa.)



# PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN

GRACIAS

3 de octubre de 2019