



+



+

ESTADOS

GOBIERNO ABIERTO  
CO CREACIÓN DESDE LO LOCAL

*#CoCreaciónLocal*

# Planeación y evaluación: desarrollo de Indicadores

INSTITUCIONES  
PÚBLICAS

SOCIEDAD  
CIVIL

ÓRGANOS  
AUTÓNOMOS



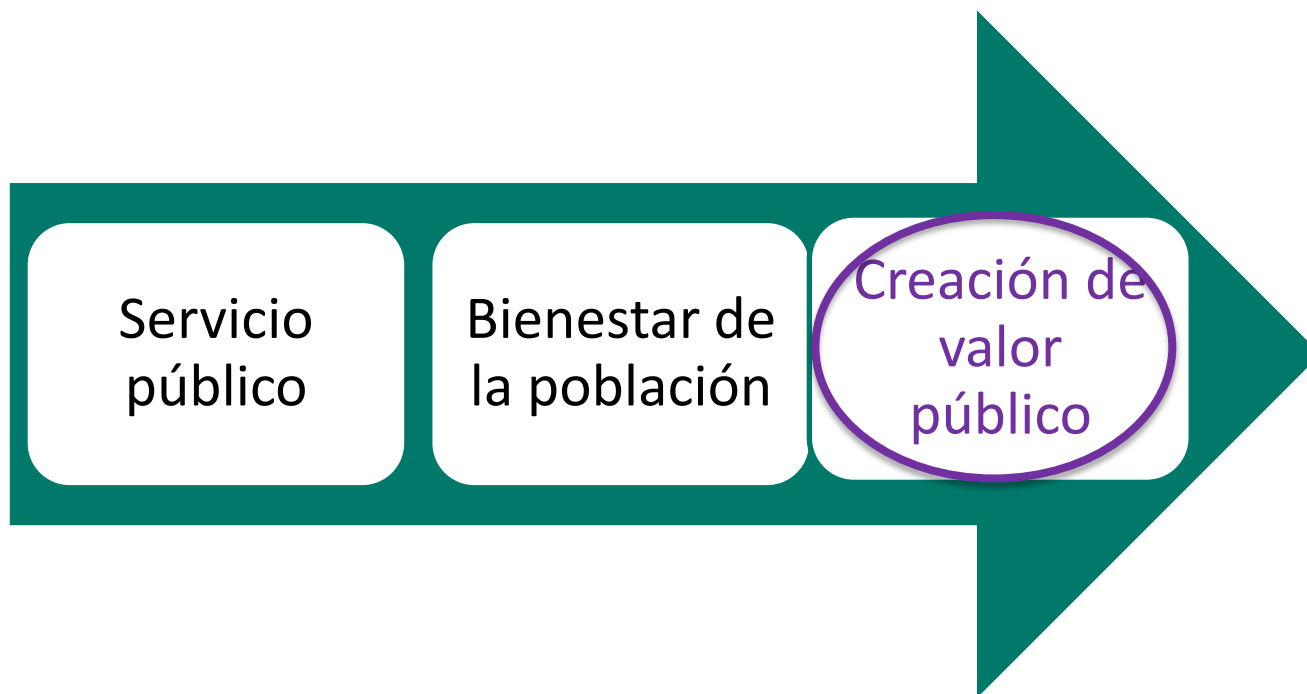
# Índice

- **Conceptos Generales**
  - Gestión para Resultados (GpR)
  - Ciclo de GpR
  - Planeación Estratégica
  - Diferencias entre planeación tradicional y planeación estratégica
  
- **Matriz de Marco Lógico (MML)**
  - Etapas de la MML
    - Definición del problema
    - Identificación de los involucrados
    - Análisis del problema
    - Definición y selección de objetivos
    - Selección de alternativas
    - Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
  
- **Indicadores**
  - ¿Qué es un indicador?
  - Tipos de indicador
  - Dimensiones de los Indicadores
  - Criterios para los Indicadores (CREMAA)
  - Metas
  
- **Seguimiento**

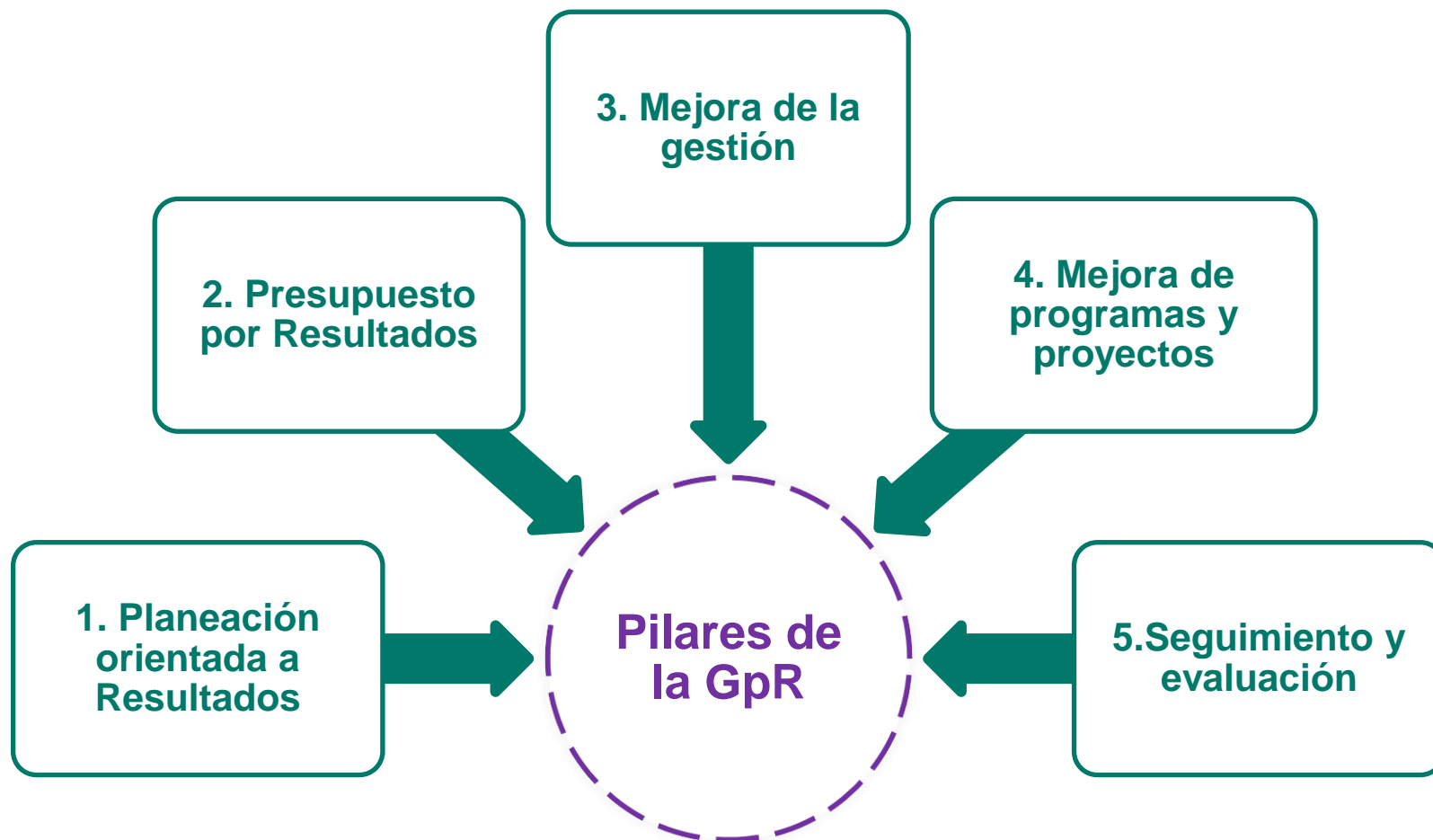
# **Conceptos generales**

## Gestión para Resultados (GpR)

Modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más **énfasis en los resultados** que en los procedimientos.



## Ciclo de GpR



## ¿Qué es la Planeación Estratégica?

- Herramienta administrativa que contribuye a que una organización mejore su desempeño al asegurar que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente la dirección de la organización, ante los cambios contextuales, con base en los resultados obtenidos.
- Orientada a resultados, instrumentos de movilización y participativa.
- Implementación flexible y orientada al cambio.
- Facilita el monitoreo del desempeño.

## Planeación Tradicional

Implementación rígida y lineal.

Monitoreo de cumplimiento.

Orientada a Insumos.

## Planeación Estratégica Participativa

Instrumentos de movilización y participación

Implementación flexible

Monitoreo del desempeño.

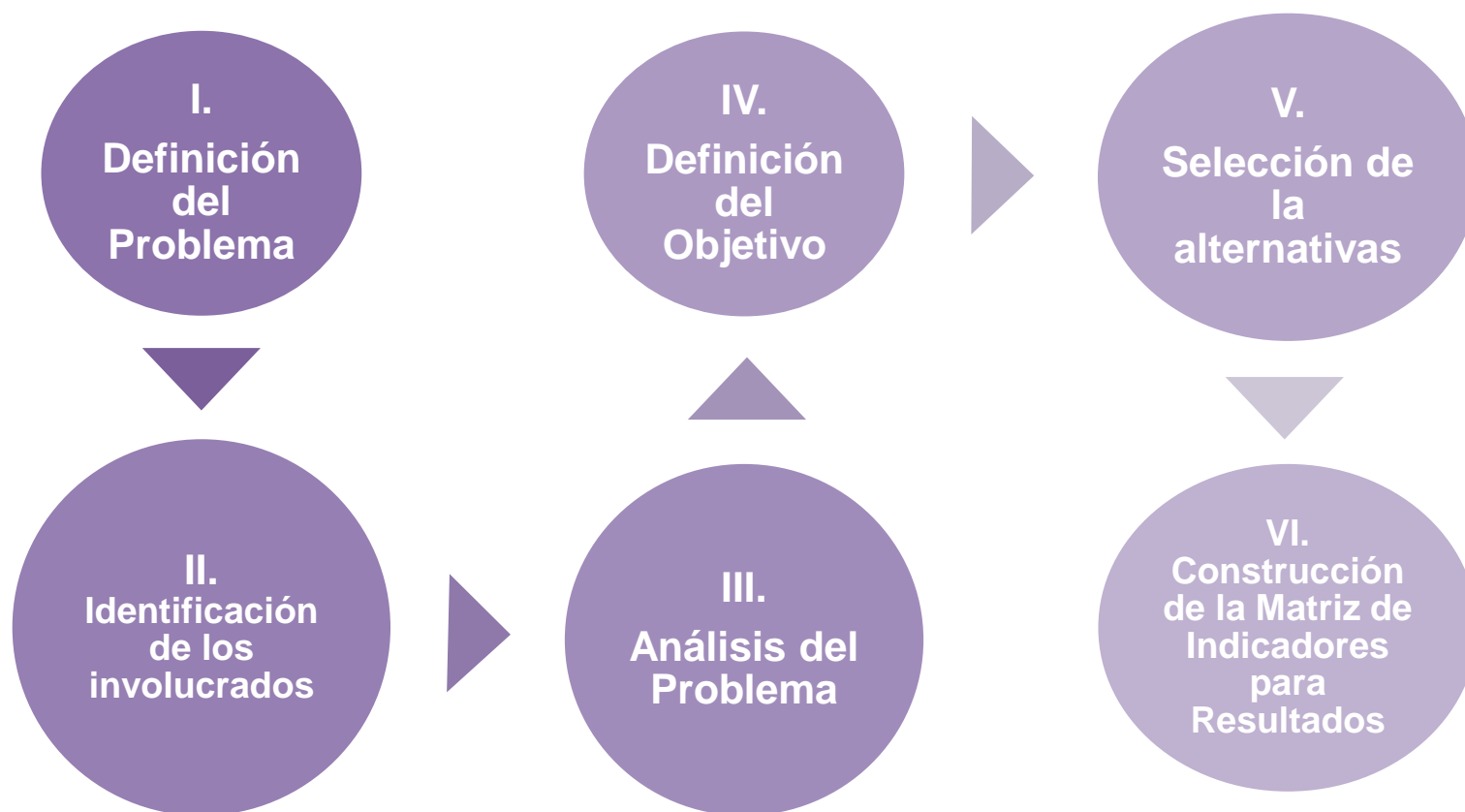
Énfasis en los resultados.

# **Matriz de Marco Lógico**



## Metodología de Marco Lógico (MML)

Herramienta de **planeación estratégica** basada en la identificación y solución de problemas o áreas de oportunidad.



# I. Definición del Problema

Pretende identificar el problema o área de oportunidad a través de la intervención pública.

- Solucionar un problema
- Prevenir un problema
- Mejorar una situación
- Atender una necesidad de la población

Errores recurrentes  
- Problema principal -

Falta de un servicio

Ausencia de solución

Falta de un bien

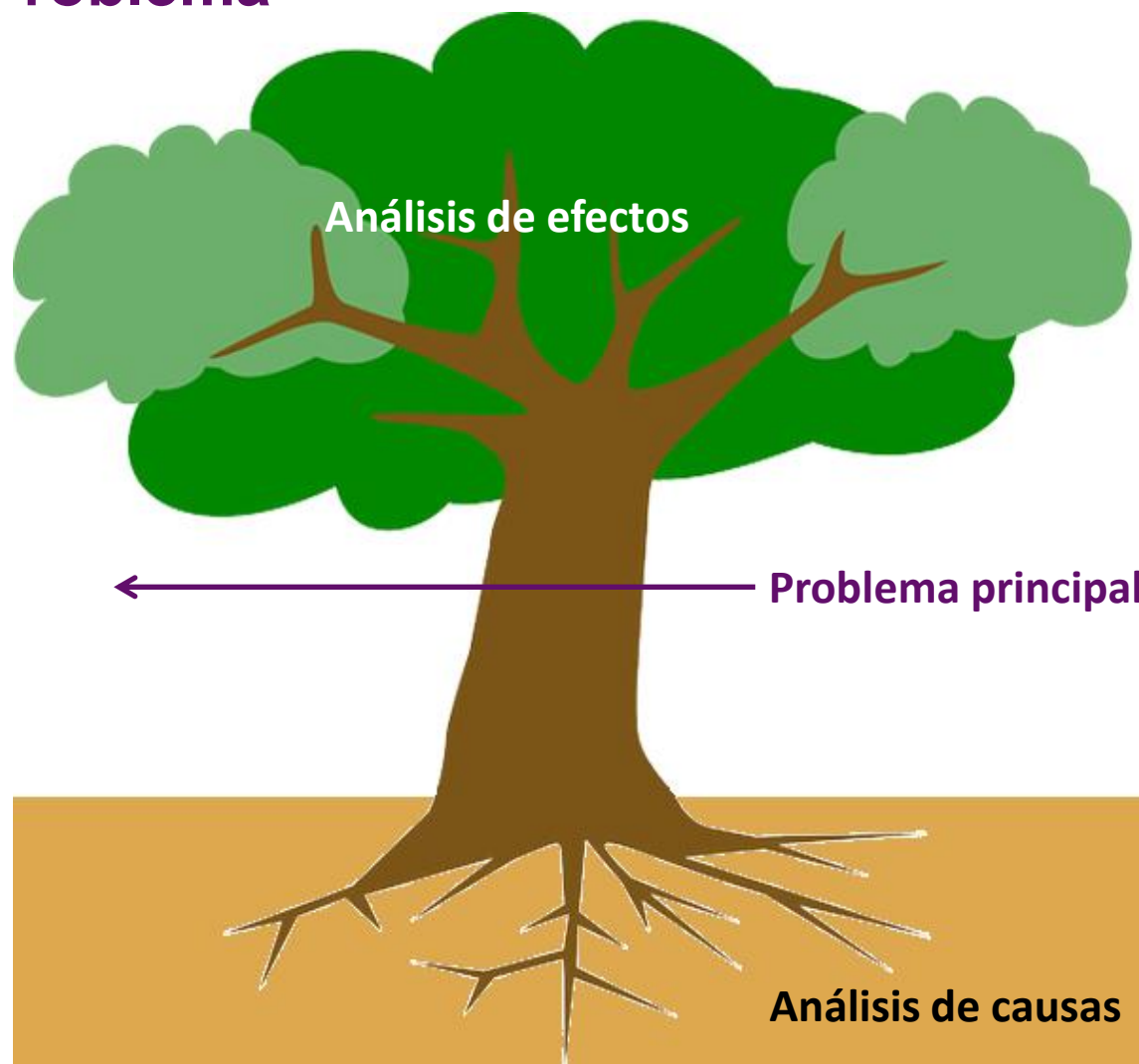
## II. Identificación de los involucrados



### III. Análisis del Problema

:

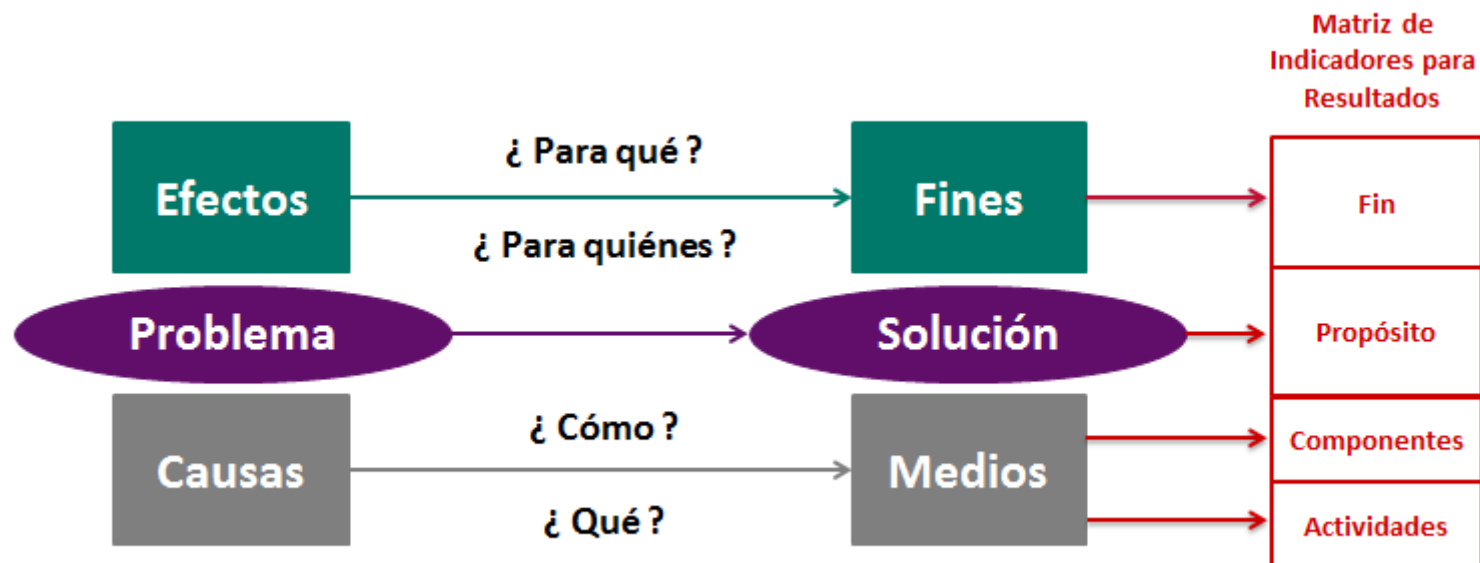
- Solucionar un problema
- Prevenir un problema
- Mejorar una situación
- Atender una necesidad



Análisis de causas

## IV. Definición y selección de Objetivos

- Revertir el problema identificado a través de la intervención pública.



## V. Selección de la alternativas

Se recomienda realizar un análisis de factibilidad de cada una de acuerdo a:

- Costos y presupuesto disponible
- Alcance de los beneficios
- Probabilidades de ser logrados
- Riesgos
- Recursos técnicos y humanos para lograrlos

## VI. Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)



# Indicadores



# Indicadores

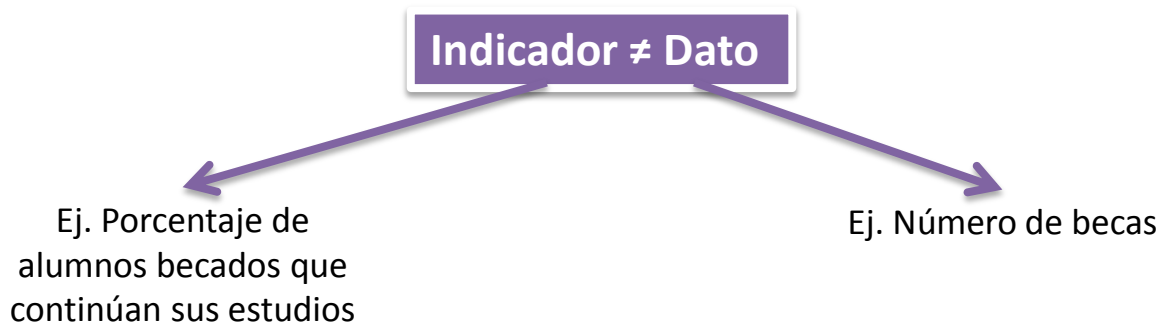
## ¿Qué es un indicador?

Es una expresión cuantitativa, construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros.

## ¿Para qué construir indicadores?

- Para evidenciar el cambio a lo largo de la implementación de una intervención pública.
- Verificar en qué medida se está avanzando hacia el logro de la meta.

...ayuda a demostrar el progreso cuando las cosas van bien y proporciona señales de alerta temprana cuando las cosas van mal.



En la MIR, cada uno de los resúmenes narrativos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), se traducirá en variables susceptibles de cálculo a través de los indicadores. **Cada indicador deberá de contar con los siguientes elementos:**

- Nombre del indicador
- Definición
- Método de cálculo
- Frecuencia de medición

## Nombre del indicador

Es la expresión que permite identificar al indicador y lo que se busca medir con él, sin ser una descripción detallada de éste.

## Definición

Descripción completa sobre el indicador en su conjunto, debe de ser claro al explicar la utilidad, finalidad y uso del indicador. Es importante evitar el uso de abreviaturas o siglas sin antes haber puesto el significado, también en el caso de que el método de cálculo utilice variables abreviadas, es en la definición en donde se pueden explicar éstas.

## Método de cálculo

Expresión matemática sobre cómo se va a calcular el indicador para poder medir su avance o retroceso a lo largo del tiempo, en la cual intervienen más de una variable.

### Porcentaje de avance

$$P = \left( \frac{x}{X} \right) * 100$$

Un porcentaje mide el grado de avance de una variable en un periodo determinado.

Ejemplo:

Porcentaje de solicitudes de información atendidas

$$P = \left( \frac{\text{Número de solicitudes de información atendidas}}{\text{Número total de solicitudes de información recibidas}} \right) * 100$$

### Tasa de variación

$$T = \left( \frac{\text{Variable en año } t - \text{Variable en año } t-1}{\text{Variable en año } t-1} \right) * 100$$

Una tasa de variación mide el cambio de una variable en un periodo determinado.

Ejemplo:

Tasa de variación del número de solicitudes de información en 2015 con respecto a 2014.

$$T = \left( \frac{\text{Número de solicitudes de información en 2015} - \text{Número de solicitudes de información en 2014}}{\text{Número de solicitudes de información en 2014}} \right) * 100$$

Notación:

t: Periodo actual

t-1: Periodo anterior

Ej. Promedio

Un promedio mide la relación entre dos variables.

Ejemplo:

Tiempo promedio de respuesta de solicitudes de información

$$P = \left( \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \right) * 100$$

$$P = \left( \frac{\text{Tiempo de respuesta de la solicitud 1} + \text{Tiempo de respuesta de la solicitud 2} \dots \text{Tiempo de respuesta de la solicitud } n}{\text{Número total de solicitudes atendidas}} \right) * 100$$

Ej. Índice

Un índice es una herramienta estadística que indica variaciones de una o más variables en un periodo determinado respecto a un periodo base. Utilizados frecuentemente para realizar comparaciones

$$\text{Indice} = [\alpha (X) + \beta (Y) + \delta (Z)]$$

Ejemplo:

Índice del derecho de acceso a la información

Índice=

$$[\alpha (\text{Ley de transparencia}) + \beta (\text{Solicitudes de información respondidas en tiempo y forma}) + \delta (\text{Calificación de los usuarios del Portal de transparencia})]$$

Donde:

$\alpha, \beta, \delta$  mide el grado de contribución de la actividad a la garantía del derecho de acceso a la información.

$\alpha + \beta + \delta = 1$

Nota: un índice es una herramienta útil para comparar o para conocer la relevancia de una variable en una medición. El ejemplo muestra la contribución ( $\alpha, \beta, \delta$ ) de las diferentes actividades (X, Y, Z) en garantizar el derecho de acceso a la información. El Índice arroja una calificación sobre el cumplimiento del derecho.

## Frecuencia de medición

Indica el periodo de tiempo en el cual se va a medir el indicador y por lo tanto reportar por la unidad administrativa responsable de éste.

Las frecuencias de medición recomendadas para cada nivel de la MIR son las siguientes:

NIVEL DE LA MIR	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
FIN	Estratégico	▼ Anual
PROPÓSITO	Estratégico	▲ Anual
COMPONENTES	Estratégico (bienes y/o servicios que se aplican e impactan de manera directa en la población o área de enfoque)	▲ Semestral
	Gestión (bienes y/o servicios para ser utilizados por otras áreas)	
ACTIVIDADES	Gestión	▲ Trimestral

## Tipos de Indicador

*#CoCreaciónLocal*

La intención de medición de dichos indicadores variará dependiendo de nivel en la MIR. Por lo mismo, es recomendable utilizar cierto tipo de medida según el ámbito del objetivo que se trate. Los indicadores pueden ser de dos tipos:

### Indicadores estratégicos

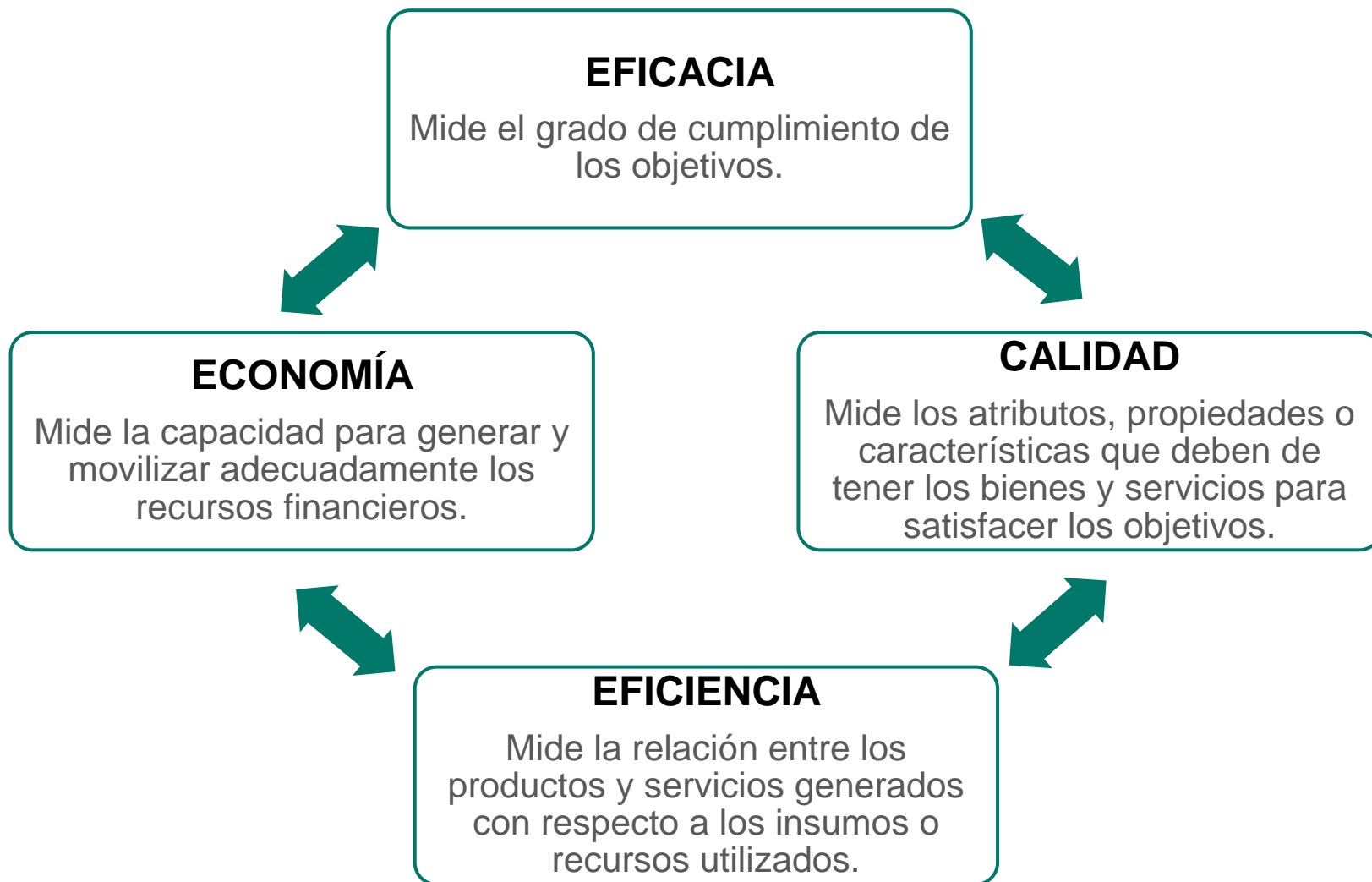
- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la intervención pública.
- Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos de los que dispone la intervención.
- Normalmente, estos indicadores se encuentran en el ámbito de **Fin** y **Propósito** de la MIR dado que evalúan tanto el avance de los objetivos encaminados a producir cambios directos, como también su grado de contribución a objetivos superiores.

### Indicadores de gestión

- Miden el avance y logro en los procesos y las actividades, respecto de la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.
- Generalmente se encuentran en los ámbitos de **Componente** y **Actividad**, los cuales se enfocan, en gran medida, en la gestión y operación del programa.

## Dimensiones de los Indicadores

Las dimensiones acotan aquello que deseamos que el indicador nos permita valorar.





## Construcción de los Indicadores

Es importante que, en conjunto, los indicadores aporten información sobre distintos aspectos contenidos en el Resumen Narrativo para integrar una visión completa sobre el avance y desempeño del mismo.

Ámbito MIR	Dimensión del Desempeño	¿Por qué?
Fin	Eficacia	Para medir la contribución del programa al cumplimiento de logros superiores.
Propósito	Eficacia	Para medir el cumplimiento de los objetivos de la intervención pública.
Componente	Calidad	Para conocer la percepción de los beneficiarios de la intervención y así determinar el grado de satisfacción.
Actividad	Eficiencia	Para valorar la movilización de insumos/recursos a fin de conformar actividades.

## Validación de indicadores. Criterios (CREMAA)

Criterios que guían el proceso de construcción de indicadores, a fin de asegurar que éstos reflejen aquello que nos interesa valorar

### Claro

- Deben ser precisos, directos y entendibles.

### Relevante

- Proveer información sobre el objetivo y con sentido práctico.

### Económico

- Elegir los indicadores que estén disponibles a un costo razonable.

### Monitoreable

- Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.

### Adecuado

- Proveer suficientes bases para medir el desempeño.

### Aportación Marginal

- Proveer información adicional en comparación con otros indicadores.

**Seguimiento**

# Seguimiento

- Consiste en el ***análisis y recopilación sistemáticos de información*** a medida que avanzan los proyectos.
- Su objetivo es ***mejorar la eficacia y efectividad***.
- Se **basa en metas establecidas y actividades planificadas** durante las distintas fases del trabajo.
- Ayuda a que se siga una línea de acción, y permite conocer cuando algo no está funcionando de la mejor manera.
- Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta para una buena administración y ***proporciona la base para la evaluación***.
- Permite determinar ***si los recursos disponibles son suficientes*** y están ***bien administrados***, si la ***capacidad operativa es suficiente y adecuada***, y si se está realizando conforme planeado.

- **Elementos básicos para el seguimiento**

### **Línea base**

Valor que se establece como punto de partida para dar seguimiento y evaluar al indicador; corresponde a la primera medición del indicador lo que permite conocer su valor al momento de iniciarse la intervención.

*Es necesario registrar el valor de la línea base y el año que corresponde a esa medición*

### **Meta**

Representa el objetivo cuantitativo que la intervención pública habrá de alcanzar en un periodo determinado. A partir de ésta es posible valorar el avance de los objetivos y, con ello, hacer las adecuaciones pertinentes.

*Es importante que las metas sean acordadas previamente para así definir los niveles máximos de logro que se puedan alcanzar.*

## Metas

### **M** edibles

- Cuantificables.

### **E** específicas

- Directamente relacionadas con el objetivo.

### **T** emporales

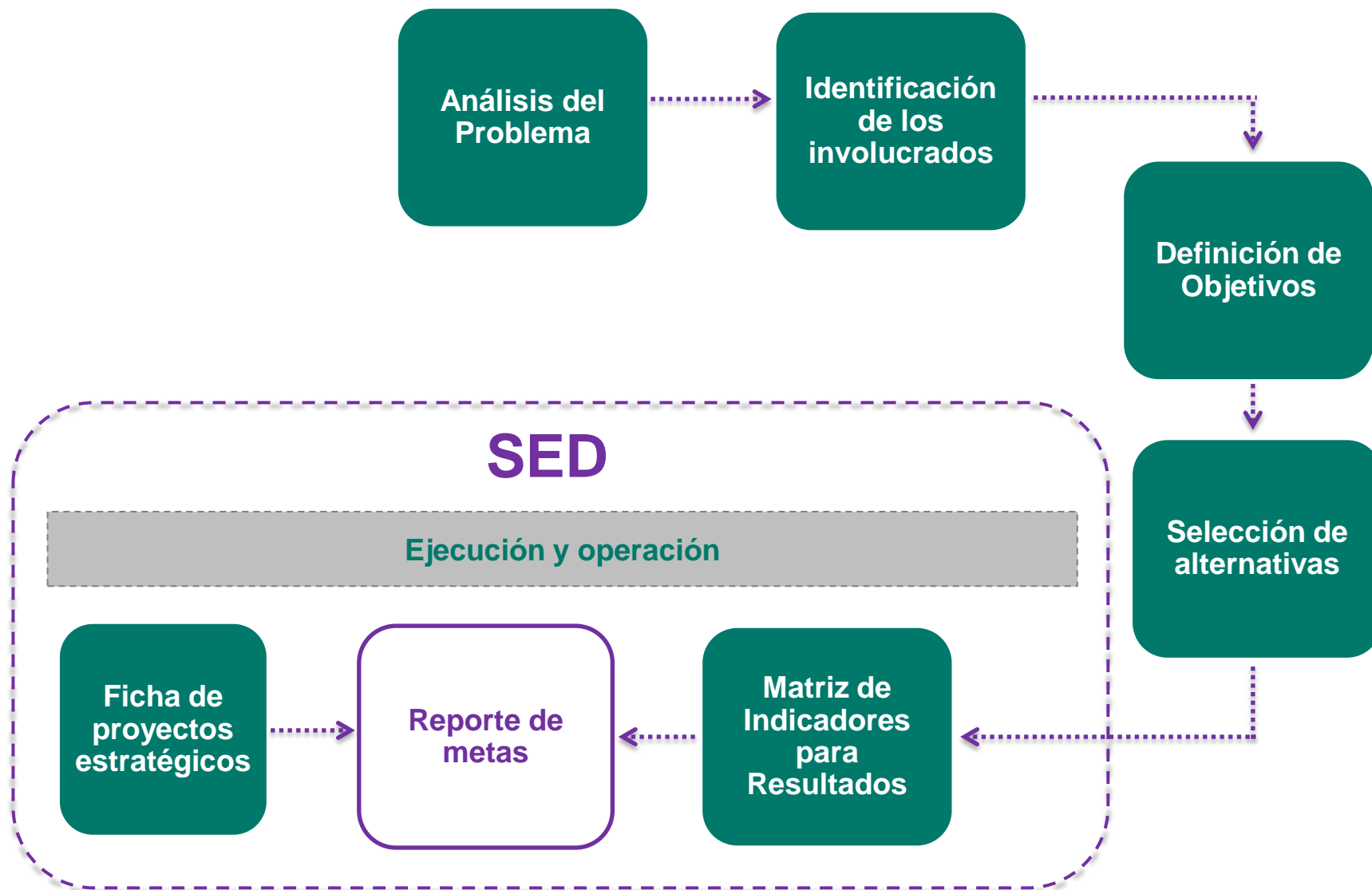
- Congruentes con los plazos para lograrse, considerando el periodo de aplicación.

### **A** lcanzables

- Factibles de lograr y por lo tanto realistas respecto a los recursos humanos y financieros que involucran.

### **S** eñalar resultados

- Orientadas a mejorar los resultados del desempeño institucional, es decir deben ser metas de alto impacto.





+



+

ESTADOS

GOBIERNO ABIERTO  
CO CREACIÓN DESDE LO LOCAL

*#CoCreaciónLocal*

INSTITUCIONES  
PÚBLICAS

SOCIEDAD  
CIVIL

ÓRGANOS  
AUTÓNOMOS

